



Camera di Commercio  
Pisa



**L'AGGIORNAMENTO DEL PIANO PLURIENNALE DI MANDATO 2014-  
2018:**

**LA RELAZIONE PREVISIONALE E  
PROGRAMMATICA PER IL 2017**

Approvato con Delibera di Consiglio n. 10 del  
14/11/2016

## **INDICE**

<b>PREMESSA</b>	<b>4</b>
<b>LA PROGRAMMAZIONE NAZIONALE E INTERNAZIONALE: MINACCE E OPPORTUNITÀ FINANZIARIE</b>	<b>8</b>
La programmazione regionale e i fondi comunitari	8
<b>IL QUADRO DELLE REGOLE: VINCOLI E OPPORTUNITA’</b>	<b>19</b>
La legge delega per la riforma e la riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche	19
Legge di Stabilità 2014	23
Legge di bilancio dello Stato per il triennio 2017-2019	24
Altre disposizioni che incidono sui rapporti tra pubbliche amministrazioni e con le imprese, i professionisti e i cittadini	24
Ulteriori disposizioni in materia di anticorruzione e trasparenza	27
<b>IL CONTESTO ECONOMICO NAZIONALE E INTERNAZIONALE: LE OPPORTUNITA’ DEI MERCATI ESTERI, I VINCOLI DEL MERCATO INTERNO: UN NUOVO RALLENTAMENTO</b>	<b>29</b>
La congiuntura internazionale, nazionale e regionale	29
L’economia pisana	30
La struttura imprenditoriale pisana	31
Il mercato del lavoro	32
L’andamento del credito	33
L’industria	34
Il commercio estero	35
Il turismo	36
La cooperazione	36
<b>IL CONTESTO ORGANIZZATIVO: PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA</b>	<b>37</b>
A.S.S.E.F.I.	37
Fondazione di Partecipazione per l’Innovazione e lo Sviluppo Imprenditoriale	37
Le partecipazioni in società, enti di diritto privato e fondazioni	39
Le risorse umane	43
La struttura tecnologica a supporto delle attività dell’Ente	45
<b>IL QUADRO ECONOMICO FINANZIARIO PER IL 2017 DELLA CAMERA DI</b>	

<b>COMMERCIO DI PISA</b>	<b>49</b>
<b>I PROGRAMMI, I RISULTATI ATTESI E LE RISORSE 2017</b>	<b>53</b>
<b>IL QUADRO RIASSUNTIVO DELLE RISORSE 2017</b>	<b>56</b>
<b>I PROGRAMMI, I RISULTATI ATTESI E LE RISORSE 2017</b>	<b>58</b>

## PREMESSA

La Legge 23 dicembre 1993, n. 580 attribuisce al Consiglio camerale la funzione di determinare gli indirizzi generali dell'Ente attraverso il programma pluriennale di attività e la relazione previsionale e programmatica (art. 11, co. 1 lettere c) e d)) . Questo documento, propedeutico alla predisposizione del preventivo economico e del budget direzionale dell'anno 2017, rappresenta lo strumento per la ricognizione e l'aggiornamento del Programma pluriennale (di mandato) a cui dà progressiva attuazione, nonché l'atto di indirizzo per la predisposizione del Piano della Performance 2017 nonché per il Piano triennale della prevenzione della corruzione e Piano triennale della trasparenza e integrità.

Sulla base del Programma pluriennale e della Relazione previsionale e programmatica l'Ente camerale costruisce, quindi, il percorso da seguire, in coerenza con gli obiettivi che si prefigge di ottenere, nella consapevolezza della propria funzione istituzionale, che è quella di supportare e promuovere l'interesse generale delle imprese.

La Relazione si inquadra in un'ottica di continuità con gli obiettivi strategici, attualizza le linee di indirizzo per l'anno 2017, mantenendosi all'interno del nuovo periodo di programmazione dei Fondi Europei per il settennato 2014-2020 e del PRS 2016-2020.

Il programma di mandato si incentra sulla mission dell'Ente: MORE FOR LESS: sostenere la competitività delle imprese, mantenendo centrata l'attenzione sulla creazione di valore da parte dell'Ente, intendendo con questo l'insieme di programmi di valorizzazione del patrimonio immobiliare, di efficientamento dei processi, in una logica di razionalizzazione dell'uso delle risorse e di contenimento delle spese, al fine di liberare risorse o crearne di alternative per destinarle agli interventi sull'economia locale.

Quest'anno, tuttavia, la programmazione deve confrontarsi con l'emananda legge di riforma del sistema camerale, il cui iter legislativo è tuttora in corso.

Lo schema di decreto, emanato in attuazione dell'art. 10 della L. delega n. 124/2015 il 25 agosto scorso, pur passibile di miglioramenti, restituisce alle Camere un ruolo e una prospettiva per il futuro, **confermandone il ruolo come autonomie funzionali ed i compiti: quelli di svolgere funzioni generali per le imprese e curare lo sviluppo delle economie locali.** Il decreto individua una serie di funzioni. Tra queste, alcune sono amministrative: pubblicità legale attraverso il Registro imprese; fascicolo informatico di impresa; punto unico di accesso telematico per le imprese; tutela del consumatore; vigilanza e controllo; regolazione del mercato.

Altre sono funzioni economiche, anche su campi in parte nuovi. E qui le parole chiave sono: sostegno alla competitività delle imprese e dei territori; informazione economica; orientamento al lavoro; supporto all'incontro domanda-offerta di lavoro, soprattutto giovanile, accanto al sistema universitario; creazione d'impresa e start-up innovative; promozione delle infrastrutture; valorizzazione della cultura e del turismo; supporto alle imprese sul versante internazionale, non solo sotto il profilo dei servizi reali, ma anche dei servizi finanziari, in raccordo con la Cassa Depositi e Prestiti, attività innovativa per il sistema camerale, ma strategica per le imprese, anche per quelle più piccole.

Altre funzioni sono il supporto all'economia digitale; la tracciabilità delle imprese e dei prodotti, che è la vera frontiera del Made in Italy; i servizi di giustizia alternativa.

E, in ultimo, assistenza alle imprese in regime di mercato. Questa, se verrà confermata, sarà una novità importante, che allinea il sistema camerale italiano con quelli camerali europei più avanzati e grazie alla quale sarà possibile intervenire in campi nuovi, evitando sovrapposizioni alle attività delle associazioni: nell'organizzazione di servizi digitali di impresa come nella gestione, ad es., di spazi espositivi.

Il decreto mantiene aperta la possibilità di realizzare accordi e convenzioni con le Regioni, con i Ministeri, con le Università, con le associazioni di categoria, con gli ordini professionali, con singoli soggetti privati. Con la soppressione delle Province, le Camere di commercio restano l'unica istituzione presente per la gestione economica ed amministrativa di aree vaste, che può fungere da raccordo con le imprese e i territori per tutte le attività legate al mondo imprenditoriale.

In questo quadro, ancora incerto e in via di definizione, le attività propedeutiche alla programmazione 2017 assumono una funzione di informazione e di chiarificazione (per quanto possibile), ancor prima che di coinvolgimento dei diversi attori del territorio, in una logica di *governance* ampia e molto spesso a geometria variabile, a seconda degli ambiti di intervento e degli interessi coinvolti.

Nella Relazione previsionale e programmatica 2017, riesaminate alla luce del mutato quadro istituzionale le priorità e le linee strategiche, si intende dare attuazione ai progetti che consentiranno la realizzazione e il raggiungimento di concreti obiettivi da apprezzare, misurare e migliorare nel tempo, perché si possa giungere ad un incisivo processo di crescita reale del territorio.

Tuttavia, mai come quest'anno, gli interventi legislativi in divenire potranno influenzare il riassetto del quadro programmatico dell'ente: per quanto la definizione degli obiettivi sia stata declinata con una particolare attenzione all'evoluzione della riforma camerale, è ipotizzabile che si renda necessario un intervento correttivo della programmazione sin nei primi mesi del

prossimo anno.

Sul fronte economico generale, la ripresa si muove ancora su sentieri appena accennati e attende dagli annunci di un forte alleggerimento della pressione fiscale lo slancio per intraprendere, con maggiore decisione, un cammino virtuoso.

Per quanto riguarda la Camera di Commercio di Pisa, i risultati del 2015 evidenziano come, essendosi mossa per tempo, sia riuscita a mantenere alto il livello della sua performance anche nel primo anno di applicazione dei tagli progressivi del diritto annuale.

Il consueto confronto tra le Camere, reso possibile tramite il progetto di benchmarking operativo, assume ora un significato diverso, in quanto evidenzia il modo in cui le Camere di Commercio hanno fronteggiato il primo sostanziale taglio del 35% del diritto annuale.

La Camera di Commercio di Pisa ha mantenuto **un elevato livello degli interventi di promozione economica, che hanno inciso, il valore massimo raggiunto la tra Camere della regione partecipanti, con una percentuale pari al 30% dei propri oneri rispetto ad una media regionale del 19%**. In valore assoluto si sono raggiunti, superandoli, i 3 milioni di Euro ed hanno rappresentato **il 33% dei proventi correnti**.

Tali risorse, pur essendosi notevolmente ridotte rispetto all'anno precedente (ultimo, prima dei tagli) sono ancora pari a **€ 81 per ciascuna impresa attiva**. Tale indicatore che misura il ritorno economico dell'azione promozionale della CCIAA sulle imprese operanti sul territorio, conferma la sua posizione di best in class regionale (valore medio regionale pari a € 51).

Questo risultato è stato reso possibile grazie alla **ridotta incidenza delle altre due principali categorie di spesa, costi del personale, che per Pisa sono stati pari al 28% degli oneri rispetto al 35% della media toscana e spese di funzionamento, pari al 16% rispetto ad una media del 19%**.

Si ricorda a questo proposito che ormai da alcuni anni i risultati del benchmarking evidenziano un dimensionamento del personale della Camera rapportato alle imprese attive inferiore alla media toscana (1,59 contro 1,71 ogni 1.000 imprese attive inclusi Dirigenti e SG) per il complesso Camera + Aziende speciali pari a 1,77 contro una media toscana di 1,84;

Un indicatore che misura l'economicità della gestione corrente è quello che confronta i costi di struttura (costi del personale + costi di funzionamento + ammortamenti e accantonamenti) con i proventi della gestione corrente: per il 2015 si evidenzia l'ottimale posizione della Camera di commercio di Pisa con un 78% (best in class nei confronti di tutte le 12 Camere, non solo toscane, che hanno aderito al progetto) rispetto alla media regionale pari all'88%.

Sul lato dei ricavi, che nel 2015 si sono ridotti complessivamente del 30%, il diritto annuale perde peso relativo e diventa il 72% del totale delle entrate correnti (era il 77% nel 2014) rispetto ad un dato medio del 70% (era il 76%).

Con riferimento agli altri Ricavi correnti, l'incidenza delle entrate da Diritti di Segreteria è stata pari al 21% del totale, in linea con il dato medio regionale, nonostante un'ulteriore flessione del 2%; hanno mantenuto pressoché la stessa entità le risorse derivanti dalla gestione di beni e servizi riconducibili principalmente alle tariffe applicate sulla conciliazione ed alle attività di promozione ed organizzazione di fiere, per complessivi 335.897 euro, che incidono per un 4% del totale rispetto ad una media regionale del 3%.

Risultano invece pressoché dimezzate rispetto allo scorso anno le entrate da contributi che rappresentano per Pisa il 2% delle entrate a fronte di un valore medio regionale del 4%.

Visti i risultati fino ad ora ottenuti, per il futuro ci conforta che uno degli elementi di novità del decreto in via di definizione è il **concetto di premialità**. Esso struttura, in sostanza, un meccanismo di "accountability", attraverso l'istituzione di un Comitato indipendente di valutazione delle nostre performance, per riconoscere le fasce di eccellenza del sistema.

E' un tema molto sfidante e anche molto innovativo nella pubblica amministrazione. Lo stesso Fondo perequativo camerale allarga le sue finalità e cambia nome, diventando "Fondo di perequazione, sviluppo e premialità". Come ha affermato il Presidente Lo Bello: "Premialità e solidarietà sono due concetti che si tengono, perché la solidarietà, senza la premialità, sarebbe pura redistribuzione".

Per quanto sopra detto quindi, pur collocandosi idealmente nel quadro strategico definito dal Programma Pluriennale, la Relazione 2017 presenta forti elementi di discontinuità rispetto al passato, riconducibili al mutato e mutante contesto politico e normativo, *in primis* la riduzione delle risorse conseguenti al taglio del diritto annuale previsto dalla legge di conversione del Decreto Legge 90/2014, e poi la riforma in atto.

Nell'ambito delle tre **aree strategiche del Programma Pluriennale**,

- **1. Promuovere la competitività e lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale;**
- **2. Favorire la crescita responsabile delle imprese e del territorio promuovendo strumenti di tutela del mercato a garanzia della concorrenza, trasparenza e fede pubblica;**
- **3. Affermare e diffondere il ruolo della Camera di Pisa quale PA trasparente ed efficiente in grado di erogare servizi a valore aggiunto;**

il documento di programmazione annuale individua i programmi e i progetti che assumono una rilevanza prioritaria per il raggiungimento degli obiettivi strategici prefissati, con un occhio attento al divenire della nuova legge di riferimento.

# LA PROGRAMMAZIONE NAZIONALE E INTERNAZIONALE: MINACCE E OPPORTUNITÀ FINANZIARIE

## La programmazione regionale e i fondi comunitari

### II POR FSE 2014/2020

Priorità della programmazione 2014-2020 del Fondo sociale europeo (Fse) sono crescita, occupazione e futuro dei giovani. La Regione Toscana attua la propria strategia per una crescita sostenibile e inclusiva e per l'occupazione dei giovani tramite il proprio Programma operativo regionale (POR) del Fondo sociale europeo (Fse) 2014-2020 che, con una **dotazione finanziaria di 732 milioni di euro, finanzia le principali politiche per l'occupazione, la formazione, l'educazione e la coesione sociale.**

Vengono individuati cinque **assi prioritari** di intervento:

**Asse A: Occupazione** (dotazione finanziaria: 382.606.798 milioni di euro, 52,2% delle risorse complessive del programma) che punta a ridurre il numero dei disoccupati di lunga durata, a sostenere adeguatamente le persone a rischio di disoccupazione, ad aumentare l'occupazione dei giovani e delle donne, a favorire la permanenza al lavoro e la ricollocazione dei lavoratori coinvolti in situazioni di crisi (settoriali e di grandi aziende).

**Asse B: Inclusione sociale e lotta alla povertà** (dotazione finanziaria: 146.592.644 milioni di euro, 20% delle risorse complessive del programma): racchiude le azioni che mirano ad **incrementare l'occupabilità e la partecipazione al mercato del lavoro** delle persone maggiormente vulnerabili: disabili, soggetti svantaggiati, soggetti senza fissa dimora

**Asse C: Istruzione e formazione** (dotazione finanziaria: 168.581.540 milioni di euro, 23% delle risorse del programma) mirato a **contrastare il precoce fallimento formativo e la dispersione scolastica**, innalzare i livelli di competenze, di partecipazione e di successo formativo nell'**istruzione universitaria e/o equivalente** con azioni a sostegno dell'**alta formazione** e della **ricerca**, dei percorsi post laurea **anche all'estero.**

**Asse D- Capacità istituzionale e amministrativa** (dotazione finanziaria: 5.863.706 milioni di euro, 0,8% delle risorse complessive) con cui la Regione Toscana punta ad **aumentare la trasparenza, l'interoperabilità, l'accesso ai dati pubblici** ed al miglioramento delle prestazioni della Pubblica amministrazione.

**Asse E "Assistenza tecnica"** (dotazione finanziaria: 29.318.528 di euro, 4% delle risorse complessive)



## II POR CREO FESR 2014/2020

Con il Por Creo Fesr 2014-2020 della Regione Toscana vengono messi a disposizione in totale **792 milioni di euro**, da investire in **innovazione e competitività del sistema produttivo, sostenibilità ambientale e valorizzazione della dimensione sociale**. Il **72%** delle risorse è destinato alle PMI per rafforzarne la crescita, accrescerne la competitività sostenendo processi di **innovazione economica, tecnologica e ambientale**. La quota restante riguarda interventi finalizzati allo sviluppo della **qualità sociale, dei servizi e ambientale dei territori**.

In un'ottica di concentrazione dell'uso delle risorse, la Toscana ha scelto di puntare sugli aiuti al sistema imprenditoriale da un lato e gli interventi territoriali dall'altro, per accrescere la competitività del sistema economico regionale, sostenendo processi di innovazione economica, ambientale e sociale, che possano favorire lo sviluppo.

Il programma si basa su tre scelte strategiche:

- il ruolo prioritario di ricerca, sviluppo, innovazione e competitività del sistema economico, con particolare attenzione alla dimensione manifatturiera da un lato e al raccordo tra turismo, città e grandi attrattori museali dall'altro;
- la sinergia tra maggiore competitività delle imprese e sostenibilità ambientale, come guida dello sviluppo e della produzione;
- la valorizzazione della dimensione sociale per gli interventi territoriali, che puntano sui servizi alle persone e il recupero funzionale di immobili finalizzati all'inclusione delle fasce deboli.

Le priorità di investimento e le proposte di intervento su cui la Toscana intende concentrare le risorse vengono inquadrare all'interno di una struttura operativa articolata su 6 assi prioritari (oltre ad un asse dedicato alle attività di Assistenza tecnica), corrispondenti a sei grandi obiettivi tematici:

### **Asse 1: Rafforzare la ricerca, lo sviluppo tecnologico e l'innovazione**

Il **Programma operativo regionale (Por) Crescita regionale e occupazione (Creo)** interviene innanzitutto per incrementare l'attività di innovazione delle imprese, aumentare l'incidenza delle specializzazioni innovative attraverso il sostegno alla creazione di star-tup e spin off e sostenere le infrastrutture di ricerca considerate cruciali per il sistema regionale.

In particolare, vengono promossi gli **investimenti delle imprese in innovazione e ricerca**, e sviluppati collegamenti e **sinergie tra imprese, centri di R&S, Università, Distretti e Poli tecnologici**. L'accento è posto sull'innovazione di prodotto, di processo, organizzativa e

commerciale delle imprese, l'industrializzazione dei risultati della ricerca, lo sviluppo e il trasferimento tecnologico, il finanziamento di linee pilota, azioni di validazione precoce dei prodotti e dimostratori. Le azioni attraverso le quali si mira al raggiungimento di questi obiettivi includono l'**aiuto all'acquisto di servizi innovativi e agli investimenti per l'innovazione**, il **sostegno ai distretti tecnologici** e alle **infrastrutture per la ricerca** e strumenti di **ingegneria finanziaria** come i fondi rotativi.

## **Asse 2: Migliorare l'accesso alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione**

Le strategie della Regione per favorire la diffusione delle tecnologie ICT (*Information and Communication Technologies*) e della **riduzione del divario digitale** in Toscana vengono perseguite estendendo la diffusione della **banda larga e ultra larga** e promuovendone l'utilizzo da parte di cittadini e imprese.

## **Asse 3 Promuovere la competitività delle Pmi**

Per quanto riguarda le micro, piccole e medie imprese (Mpmi) **manifatturiere, turistiche e del commercio**, il **Programma operativo regionale (Por) Crescita regionale e occupazione (Creo)** si propone di elevare il livello di **internazionalizzazione**, favorire la nascita e il consolidamento delle Mpmi, migliorare l'accesso al credito attraverso gli strumenti di ingegneria finanziaria e in particolare il sistema delle garanzie.

Nel corso del 2015 e del 2016 le misure operative sul Por Fesr 2014-2020 sono state:

- Bando per l'internazionalizzazione delle imprese
- Bando per il trasferimento dell'innovazione
- Bando per l'efficientamento energetico
- Bando per la creazione di impresa (3 misure)

Per l'anno 2017 saranno operative anche le seguenti azioni:

- 1) *Azione 3.1.1 sub A) Fondo Rotativo* per favorire gli investimenti produttivi nel quadro delle strategie di Industria 4.0. Sarà aperto per le imprese del manifatturiero, turismo e commercio con una programmazione di risorse per l'intero periodo di € 27.700.589,95. L'agevolazione si sostanzierà in un finanziamento a tasso zero a copertura del 50% al massimo dell'investimento il cui valore dovrebbe assestarsi entro gli € 200.000,00
- 2) *Azione 3.1.1 sub B) Microcredito* per il rilancio della propensione agli investimenti del sistema produttivo coerentemente con le strategia della *Smart Specialisation* e volti ad alimentare la capacità competitiva delle imprese, favorire i processi di crescita

dimensionale, il posizionamento competitivo e l'innovazione. Le risorse complessive per tutta la programmazione 2014-2020 sono € 23.545.501,46.

#### **Asse 4 - Sostenere la transizione verso un'economia a bassa emissione di carbonio in tutti i settori**

Questo asse si concentra su azioni dirette alla riduzione dei consumi energetici e delle emissioni di gas serra e inquinanti delle imprese industriali, dando priorità alle tecnologie ad alta efficienza e favorendo l'utilizzo di fonti rinnovabili.

#### **Asse 5 - Qualificare e valorizzare la rete dei grandi attrattori culturali**

L'asse 5 del Programma operativo regionale Creo Fesr 2014-2020 si occupa principalmente di azioni territoriali legate alla valorizzazione, promozione e messa in rete del patrimonio culturale e dei servizi di supporto alla sua conoscenza e fruizione, in sinergia con gli interventi volti all'innovazione delle imprese del settore del turismo promossi dal Por Creo. L'intervento sarà concentrato nelle aree dei cosiddetti grandi attrattori culturali, per lo più localizzati nelle grandi città d'arte, riconoscendo loro una centralità nel territorio per l'attivazione di nuovi servizi e collegamenti con le realtà minori ma con alto potenziale di sviluppo.

#### **Asse 6 Urbano Promuovere l'inclusione sociale, combattere la povertà e ogni forma di discriminazione (Asse Urbano)**

L'asse 6 (asse Urbano) del Programma operativo regionale Creo 2014-2020, si caratterizza per la pianificazione di una serie di interventi integrati per far fronte alle sfide economiche, ambientali, climatiche, demografiche e sociali delle zone urbane, focalizzandosi in particolare su città ed aree dove il disagio è più diffuso. L'inclusione e la coesione sociale rappresentano infatti i principi guida dell'intervento, con azioni di sostegno ai servizi socio-assistenziali per le fasce deboli della popolazione e ai servizi socio-educativi per la prima infanzia.

### **II PSR FEASR 2014/2020**

Il Programma di Sviluppo Rurale (PSR) 2014-2020 della Regione Toscana consente di sostenere lo sviluppo delle aree rurali e il sistema agricolo regionale, attivando risorse pubbliche per 961 milioni di euro.

Il programma individua 6 priorità:

1. Promuovere il trasferimento di conoscenze nel settore agricolo e forestale e nelle zone rurali;

2. Potenziare la competitività dell'agricoltura in tutte le sue forme e la redditività delle aziende agricole;
3. Incentivare l'organizzazione della filiera agroalimentare e la gestione dei rischi nel settore agricolo;
4. Preservare, ripristinare e valorizzare gli ecosistemi dipendenti dall'agricoltura e dalla silvicoltura;
5. Incoraggiare l'uso efficiente delle risorse e il passaggio a un'economia a basse emissioni di carbonio e resiliente al clima nel settore agroalimentare e forestale;
6. Promuovere l'inclusione sociale, la riduzione della povertà e lo sviluppo economico nelle zone rurali;

La realizzazione delle priorità avviene attraverso l'attivazione di un mix di misure e interventi rivolti al raggiungimento degli obiettivi regionali, ovvero:

- crescita della competitività del settore agricolo
- sviluppo delle zone rurali
- salvaguardia dell'ambiente e del paesaggio

Le azioni previste mireranno al sostegno delle imprese agricole e allo sviluppo sociale dei territori rurali, attraverso interventi di sostegno orientati all'innovazione, ai progetti dal basso e alla semplificazione degli adempimenti burocratici.

Aree tematiche:

1. Più giovani in agricoltura: Il settore agricolo è fortemente caratterizzato da uno storico invecchiamento della forza lavoro: solo il 4,6 per cento delle aziende rilevate nell'ultimo censimento ISTAT sono gestite da under 35 contro il 54,8 per cento che ha un conduttore ultrasessantenne. E' pertanto prioritario favorire il ricambio nelle imprese agricole che hanno qualche possibilità di "successione", ma altrettanto fondamentale risulta supportare l'ingresso di giovani che si inseriscono per la prima volta nel mondo del lavoro o che provengono da esperienze in altri settori economici, attraverso azioni di supporto alle start-up.
2. Agricoltura come scudo contro i cambiamenti del clima: La nuova programmazione intende incentivare le aziende agricole che si impegnano in attività legate alle emergenze climatiche, quali ad esempio: il risparmio idrico, la diversificazione delle fonti di energia, la riduzione delle emissioni di anidride carbonica;
3. Innovazione e formazione in agricoltura: Promuovere l'innovazione e investire nella formazione e nella consulenza rappresentano obiettivi che sono alla base delle misure sulla diversificazione nelle aziende agricole

L'obiettivo è quello di incentivare gli investimenti nelle attività di diversificazione aziendale, utili per la crescita, l'occupazione e lo sviluppo sostenibile nelle zone rurali.

4. *Vivere bene nelle zone rurali*: lo sviluppo delle zone rurali è uno degli obiettivi del PSR 2014-2020. In tale ambito si possono collocare gli incentivi volti a migliorare la qualità della vita nelle zone rurali ed a combattere l'abbandono anche tramite progetti di partenariato locali tra organizzazioni del settore pubblico, del settore privato e della società civile.  
Un tipico esempio di partenariato LEADER sono i GAL ovvero i Gruppi di azione locale impegnati in azioni di sviluppo rurale proposti "dal basso". 58 milioni di euro di questi sono destinati alle strategie dal basso secondo il metodo LEADER. Nel territorio pisano opera il GAL Etruria che nel 2017 lancerà alcuni nuovi Bandi, rivolti sia agli Enti locali ed Enti Parco che alle imprese.
5. *Le risorse forestali come leva per lo sviluppo*: Le foreste hanno un ruolo fondamentale per la realizzazione degli obiettivi ambientali, sociali ed economici del PSR 2014-2020 in particolare nella salvaguardia delle risorse naturali (in primo luogo le acque), nel mantenimento della biodiversità, nell'economia a bassa emissione di carbonio.
6. *Rafforzare le filiere*: La Regione Toscana vuole favorire le filiere attraverso incentivi agli investimenti. Con l'obiettivo di rafforzare il "gioco di squadra" e garantire maggiore equità tra chi produce e chi vende. Prestare attenzione alle filiere significa garantire il mantenimento del tessuto di imprese agricole che si sta gradualmente riducendo.

Il Programma di sviluppo rurale 2014-2020, sulla base delle aree tematiche individuate, si articola in misure, sotto misure e operazioni. Nel corso del 2016 sono già state attivate diverse misure che saranno riproposte anche nel 2017, quali, ad esempio:

1. Aiuti per l'avviamento di imprese ai giovani agricoltori: Pacchetto Giovani, annualità 2016
2. Bando multi misura: Progetti Integrati Territoriali – PIT
3. Bando sottomisura 3.2: Sostegno per attività di informazione e promozione
4. Bando operazione 6.4.1: Diversificazione delle aziende agricole, annualità 2016
5. Bando sottomisura 4.2 Investimenti nella trasformazione, commercializzazione e/o sviluppo dei prodotti agricoli
6. Bando sottomisura 4.1: Sostegno a investimenti nelle aziende agricole, annualità 2016
7. Bando sottomisura 7.1: siti Natura 2000 e aree protette, contributi per i piani di gestione
8. Bando sottomisura 8.6 - Sostegno a investimenti in tecnologie silvicole, trasformazione, mobilitazione, commercializzazione prodotti delle foreste.

### **La Programmazione regionale: il PRS 2016-2020**

Il programma regionale di sviluppo 2016-2020 è al momento ancora in fase di proposta della Giunta regionale inviata al tavolo di concertazione regionale.

Tale programma, che si sviluppa in 26 progetti in cui vengono investiti 6,4 miliardi di euro, mira al raggiungimento di 9 obiettivi macroeconomici da realizzarsi nel 2020 in tema di: incremento dell'occupazione (71% gli occupati nella fascia di età tra 20 e 64 anni), sviluppo degli investimenti -soprattutto privati- in ricerca e sviluppo, miglioramento degli standard ambientali, istruzione (riduzione dell'abbandono scolastico), università (incremento della quota di giovani tra 30 e 34 anni con un'istruzione universitaria o equivalente), lotta alla povertà, reindustrializzazione della Toscana (mantenimento nel 2020 della stessa percentuale di occupati del 2015), sviluppo uniforme (riduzione della disparità di sviluppo che oggi esiste tra i vari territori della regione), tutela e difesa del territorio fermando il consumo di nuovo suolo e puntando al recupero dell'esistente.

Non è previsto un progetto per ogni obiettivo, ma i nove traguardi fissati dalla Giunta saranno il frutto dell'azione su più settori e spesso ciascuno dei ventisei progetti messi in campo dal Prs contribuirà al raggiungimento di più di un traguardo.

Si parte da prendere atto della necessità di continuare a fronteggiare gli effetti della crisi stimolando contemporaneamente gli elementi di competitività presenti nel sistema:così un primo blocco di progetti riguarda l'incremento della competitività, lo sviluppo del capitale umano e la riduzione delle disparità territoriali, puntando a consolidare le parti già competitive e creare maggiori opportunità in quelle invece più deboli.

La Regione punta ancora sul sostegno delle imprese dinamiche, quelle capaci di generare economia attorno a loro, sull'attrazione di nuovi investimenti dall'estero e sull'internazionalizzazione delle aziende, perché le esportazioni possono continuare a giocare un ruolo ancora importante nella ripresa toscana. Il potenziamento della rete autostradale e investimenti per rendere più moderna la rete ferroviaria e tranviaria consentiranno di fruire di infrastrutture adeguate, ma aiuteranno anche a contrastare i cambiamenti climatici.

L'attrattività di un territorio è legata anche alle necessarie connessioni in rete per portare ovunque banda larga e ultralarga in modo da navigare più veloci su internet anche nelle zone a cosiddetto "a fallimento di mercato", dove il privato non porterà mai da solo la tecnologia necessaria per viaggiare almeno a 20 Mbit oggi e 30 Mbit domani, essenziale per lavorare ma anche per usufruire dei servizi di una Pa digitale.

Altri progetti interessano da vicino l'arcipelago e il mare, la montagna, lo sviluppo rurale e la cultura, intesa come occasione di sviluppo economico e immagine della Toscana all'estero, ma anche occasione di rilancio di periferie e aree disagiate. Sul fronte turistico

l'ambizione è quella di destagionalizzare e decentrare. Anche il commercio, nella strategia di rilancio, rivesta un'importanza strategica.

Scuola, università, ricerca e mondo del lavoro dovranno parlarsi di più: una serie di progetti mirano a questo. C'è il tema dell'assetto idrogeologico e del contrasto dei cambiamenti climatici, dei giovani, della lotta alla povertà e della tutela dei diritti. Si parla anche di servizi sanitari dopo la riforma avviata, di legalità, di accoglienza e integrazione dei cittadini stranieri e cooperazione internazionale, in particolar modo nel Mediterraneo.

### **Legge regionale sul turismo 18 marzo 2016 n. 25 “Riordino delle funzioni provinciali in materia di turismo in attuazione della l.r. 22/2015. Modifiche alla l.r. 42/2000 e alla l.r. 22/2015” e prossimo Testo Unico sul Turismo**

La Legge è stata modificata la l.r. 42/2000 (Testo unico delle leggi regionali in materia di turismo) apportando essenzialmente modifiche di tipo manutentivo e di adeguamento alle sopravvenute normative di rango superiore.

In particolare:

- 1) è stata adeguata la ripartizione delle funzioni amministrative in materia di turismo, ai sensi della l.r. 22/2015 tra **Regione Toscana** per quanto riguarda formazione e la qualificazione degli operatori del settore del turismo, **Comuni** cui compete esercizio strutture ricettive; esercizio attività professionali; accoglienza e informazione relativa all'offerta turistica comunale; accoglienza e informazione relativa all'offerta turistica a carattere sovra comunale (esercizio in forma associata); **Comuni capoluoghi di provincia** (oltre alle funzioni proprie dei comuni): agenzie di viaggio; classificazione strutture ricettive; istituzione e tenuta albo pro-loco; raccolta ed elaborazione dati statistici; accoglienza e informazione relativa all'offerta turistica a carattere sovra comunale (fino a quando non vi provvedano i comuni); **Città metropolitana**: agenzie di viaggio; classificazione strutture ricettive; istituzione e tenuta albo pro-loco; raccolta ed elaborazione dai statistici; accoglienza e informazione relativa all'offerta turistica del proprio territorio
- 2) è stata ridisciplinata la cabina di regia del turismo
- 3) sono state aggiornate le disposizioni in materia di avvio delle attività turistico ricettive e dell'esercizio delle professioni
- 4) è stato eliminato l'obbligo di comunicazione dei prezzi delle strutture ricettive previsto a carico delle imprese

Nelle prossime settimane sarà emanato il prossimo Testo Unico in tema di Turismo che preciserà le caratteristiche che definiscono un'attività di impresa nell'accoglienza turistica" con l'intento di far emergere un sistema di economia sommersa che la Toscana intende contrastare. In questo senso va la decisione di definire chiaramente quali siano le caratteristiche delle attività che possono essere classificate come 'impresa turistica' (cioè locazione di più di 3 appartamenti o prestazione di servizi).

Facendo seguito al protocollo siglato tra l'Unioncamere regionale e la Regione Toscana, risalente al 2012, si dovrà ricercare una sempre maggiore intesa con la Regione Toscana che, in esito all'approvazione della riforma costituzionale, sarà soggetto competente in via esclusiva per le materie dello sviluppo economico.

I temi su cui sarà opportuno concentrare la collaborazione potranno essere:

- **Internazionalizzazione.** Con il nuovo modello organizzativo definito dalla Regione, viene a mancare un importante tassello territoriale che le Camere di Commercio possono colmare e consentire, grazie alle loro relazioni dirette con le imprese, di incrementare in modo esponenziale la partecipazione delle imprese della categoria media-piccola e micro di partecipare e proporre attività di internazionalizzazione.
- **Buona scuola ed Alternanza scuola-lavoro.** La normativa sulla "Buona Scuola" fa finalmente fare ai percorsi didattici di "Alternanza Scuola-Lavoro" quel necessario salto di qualità per superare la fase "progettuale" ed arrivare ad una "a regime". Già oggi le Camere di Commercio veicolano presso migliaia di imprese gli studenti in questi percorsi; adesso che il sistema deve crescere ulteriormente, andrebbe definito un accordo quadro tra Regione, Provveditorato agli Studi, Scuole e Camere di Commercio, per organizzarlo al meglio.
- **Semplificazione amministrativa.** In tutta Italia una gran parte dei SUAP sono gestiti dalle Camere di Commercio. La Toscana è una eccezione per prerogative proprie e scelte fatte dalla Regione in un lontano passato. Nell'ambito dell'attuazione della riforma dello Sportello Unico per le Attività Produttive nel territorio toscano, la Regione svolge un ruolo di coordinamento degli Enti locali, sia per la standardizzazione del "lessico" utilizzato per classificare e descrivere i procedimenti, sia per la produzione di regole tecniche per l'operatività dei SUAP. In questo contesto, il sistema camerale toscano ha assicurato il proprio sostegno al ruolo regionale, evitando di mettere in campo soluzioni



"parallele" e conflittuali ed offrendo la loro disponibilità ad impegnarsi per colmare il divario creatosi tra il territorio toscano e il panorama nazionale.

- **Creazione di impresa.** Da sempre le Camere di Commercio svolgono una attività di assistenza preliminare all'avvio di impresa, alla redazione di business-plan, di divulgazione presso le scuole e le università della cultura e dei rischi di impresa. Oggi si parla tanto di start-up e di scouting; diamo ampia disponibilità a collaborare ad un programma strutturato a livello regionale che metta insieme le competenze delle Camere di Commercio, dei Centri per l'Impiego e degli altri attori locali che si occupano del tema nella loro fase di preparazione al fare impresa. Il portale Nuova impresa in Toscana, con 4.000 utenti registrati (procedure avvio e finanziamenti) e IdeaSi (tutela della proprietà intellettuale), da anni curati da UTC, sono un utile strumento che può essere ulteriormente potenziato.
- **Turismo.** Con la nuova legge regionale, che ridisegna le competenze, sui territori si sta venendo a creare una forte frammentazione degli interventi ed il proliferare di numerose azioni di piccola dimensione e modesta partecipazione. Si avverte tra gli operatori un senso di disorientamento. Ferme restando le prerogative dei soggetti istituzionali previste dalla legge, il sistema camerale si rende disponibile ad operare nei rispettivi territori in sintonia con le varie amministrazioni comunali, sia per le fasi di definizione dei “prodotti turistici“ sia per la promozione degli stessi, nell’ottica di unire più competenze e rafforzare il rapporto con Toscana Promozione Turistica.
- **Trasferimento tecnologico.** La Regione impegna da anni cospicue risorse per il sostegno alla ricerca universitaria, all'innovazione delle imprese, per la strutturazione di un sistema di filiere e la loro interazione. Tale processo potrebbe essere ulteriormente valorizzato potenziando la parte di trasferimento tecnologico, anello debole della catena non solo in Toscana, ma in tutta l'Italia. Le Camere di Commercio sono interessate e disponibili a sviluppare iniziative congiunte, partendo dalle buone prassi in essere (poli tecnologici, incubatori, finanza innovativa, club di imprese innovative, ecc)
- **Filiera Agroalimentare.** Questa filiera è da sempre considerata centrale per lo sviluppo dei territori, sia per l'occupazione ed il valore aggiunto creati, sia per la salvaguardia dell'identità culturale, delle tipicità, e per l'attrazione che le produzioni agricole ed agroalimentare esercitano sulla filiera del turismo, insieme all'artigianato artistico. Essendo state trasferite alla Regione le competenze dalle Province, onde evitare il rischio

di perdita di collegamento sui territori, le Camere di Commercio, di concerto con gli operatori del settore, i loro consorzi e associazioni, possono potenziare le azioni intraprese nel passato a favore di questa filiera, sia per la valorizzazione dei prodotti tipici sia con il progetto regionale “Vetrina Toscana”.

- **Osservatori economici regionali e provinciali.** In Toscana il Sistema camerale (con Unioncamere regionale) e la Regione (con IRPET) hanno realizzato, a partire da fine anni '90, analisi in comune per il monitoraggio congiunturale e strutturale della nostra economia. I dati economici, la loro elaborazione e soprattutto la loro interpretazione sono condizioni essenziali per capire quali azioni di politica socio-economica attuare e quali risultati queste azioni potranno determinare. Questa collaborazione nel monitoraggio delle economie locali andrebbe rafforzata specialmente in questo momento di perdurante crisi, per capire meglio dove intervenire a fronte di risorse ancora più scarse.

## **IL QUADRO DELLE REGOLE: VINCOLI E OPPORTUNITA'**

L'attuale processo di riforma della Pubblica Amministrazione nel suo complesso, che intende modernizzare gli apparati burocratici nazionali e locali secondo logiche ispirate all'incremento dei livelli di competitività dell'intero sistema Paese e ad una più marcata prospettiva aziendalistica nell'agire pubblico, coinvolge pesantemente il sistema delle Camere di Commercio italiane.

A incidere sul Sistema delle Camere di Commercio è stato innanzitutto il Decreto 90/2014 (convertito con Legge 114/2014), che all'art. 28 ha sancito che l'importo del diritto annuale a carico delle imprese, come determinato per l'anno 2014, è ridotto, per l'anno 2015, del 35 per cento, per l'anno 2016, del 40 per cento e, a decorrere dall'anno 2017, del 50 per cento e inoltre la ridefinizione, in capo al Dicastero dello sviluppo economico, di tariffe e diritti sulla base dei costi standard, con relativa attuazione senza nuovi e maggiori oneri a carico della finanza pubblica. In tal modo viene meno una cospicua parte delle entrate finanziarie di cui attualmente questo Ente può beneficiare.

E' evidente che i tagli previsti dalla Legge 114/2014, sia pure con una qualche graduazione, sono stati (e lo saranno ancora di più nel 2017) estremamente pesanti e hanno comportato (e lo faranno anche nell'immediato futuro) significative riduzioni delle entrate camerali. E' evidente che la norma ha di fatto imposto alle Camere di razionalizzare e restringere progetti e investimenti per il territorio e le attività produttive.

### **La legge delega per la riforma e la riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche**

La riforma del sistema politico e istituzionale del Paese è considerata da tutti fattore irrinunciabile di competitività e sviluppo; recentemente il Parlamento ha approvato la Legge 7 agosto 2015 n. 124 "Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche" in vigore dal 28 agosto u.s.

La legge si compone dei seguenti 4 Capi e di 23 articoli:

- Capo I - Semplificazione amministrative (artt. 1 - 7);
- Capo II - Organizzazione (artt. 8 - 10);
- Capo III - Personale (artt. 11 - 15);
- Capo IV - Deleghe per la semplificazione normativa (artt. 16 - 23).

Per quanto di interesse delle Camere, apporta novità rilevanti in materia di: cittadinanza digitale,

organizzazione dello Stato sul territorio, dirigenza, anticorruzione e trasparenza, lavoro pubblico, **Camere di Commercio**, programmazione, valutazione e controllo, riordino della disciplina delle partecipazioni, conferenza dei servizi, silenzio-assenso fra amministrazioni, testi unici.

La legge di riforma della Pubblica Amministrazione sopra citata, ed in particolare l'art. 10, nella formulazione definitiva, ha delegato il Governo ad adottare uno o più decreti legislativi a cui spetterà il compito di ridefinire la mission delle Camere di Commercio e rafforzare la loro funzione di sostegno alle imprese, riducendone i costi e dimezzandone il numero e ripensandone i compiti istituzionali, secondo i seguenti principi e criteri direttivi:

- a) definizione di nuove e/o diverse modalità di determinazione del diritto annuale tenuto conto del taglio operato dal D.L. 90/2014. Si prospetta quindi una conferma dei tagli ivi previsti e conseguentemente il bilancio e l'operatività della Camera di Commercio nel 2017 risentiranno ancora in misura maggiore rispetto al corrente esercizio della drastica riduzione della principale fonte di entrata dell'Ente. Tale disposizione renderà ancora più evidente la necessità di adottare misure sempre più incisive per riorganizzare i processi ed incrementare i servizi a mercato e di proseguire il contenimento dei costi di funzionamento, posto che non è previsto alcun trasferimento di risorse a carico delle finanze dello Stato.
- b) ridefinizione delle circoscrizioni territoriali, con una riduzione del numero delle attuali camere da 105 a non più di 60 mediante accorpamento di due o più Camere di Commercio sulla base di una soglia dimensionale minima di 75.000 imprese e UL iscritte o annotate nel Registro imprese;
- c) definizione delle condizioni in presenza delle quali possono essere istituite le Unioni Regionali o interregionali;
- d) riordino delle funzioni camerali, tenuto conto dei seguenti criteri:
  - ridefinizione di compiti e funzioni in materia di pubblicità legale generale e di settore, di semplificazione amministrativa, di tutela del mercato. Il Registro delle Imprese sarà tenuto anche in futuro dalle Camere di Commercio, ma saranno comunque riordinate le competenze relative alla sua tenuta e valorizzazione. Quello che è certo è che si registrerà uno spostamento dalle funzioni più tradizionali a quelle più innovative, soprattutto volte a favorire la rivoluzione digitale, che è una delle priorità assolute del Paese, come strumento di semplificazione, riduzione dei costi per le imprese e la P.A. ed incremento della competitività.
  - limitazione degli ambiti di attività nei quali svolgere la funzione di promozione del territorio e dell'economia locale
  - eliminazione di duplicazioni con altre pubbliche amministrazioni
  - attribuzione di specifiche competenze anche delegate dallo Stato e dalle Regioni

- e) ulteriore ridimensionamento del portafoglio delle partecipazioni;
- f) attribuzione di ulteriori compiti di coordinamento e controllo al Ministero dello Sviluppo Economico che garantirà l'unitarietà di indirizzo applicativo e interpretativo per la tenuta del Registro delle Imprese, definirà gli standard nazionali di qualità delle prestazioni delle Camere di Commercio e gestirà il sistema di monitoraggio sul rispetto degli standard di qualità;
- g) riduzione del numero dei componenti dei Consigli e delle Giunte, riordino della disciplina dei compensi degli organi, prevedendo la gratuità degli incarichi;
- h) disciplina transitoria che tenga conto degli accorpamenti già deliberati alla data di entrata in vigore della legge (28 agosto 2015), assicuri la sostenibilità finanziaria e il mantenimento dei livelli occupazionali e che contempra poteri sostitutivi per garantire la completa attuazione del processo di riforma.
- i) in relazione agli accorpamenti, si afferma il principio di neutralità fiscale delle operazioni derivanti dai processi di accorpamento e dalla cessione e dal conferimento di immobili e di partecipazioni e si delega il Governo all'individuazione di criteri che garantiscano la rappresentanza equilibrata negli organi camerali delle basi associative delle camere accorpate, favorendo il mantenimento dei servizi sul territorio.

Il Consiglio dei Ministri dello scorso 25 agosto ha approvato lo Schema di decreto legislativo in attuazione della delega contenuta nella Legge Madia sopra ricordata.

Lo Schema di decreto legislativo ha, per un verso, almeno formalmente confermato il ruolo degli enti camerali per lo sviluppo e la promozione del sistema delle imprese e delle economie locali, in un quadro di razionalizzazione dei costi, di attenzione all'efficienza e alle esigenze e ai bisogni delle imprese. Per altro verso, nel declinare le funzioni che specificamente vengono attribuite alle Camere, è stata effettuata una riduzione dell'ambito di operatività delle stesse e una limitazione dell'autonomia dell'ente nell'esercizio delle singole funzioni.

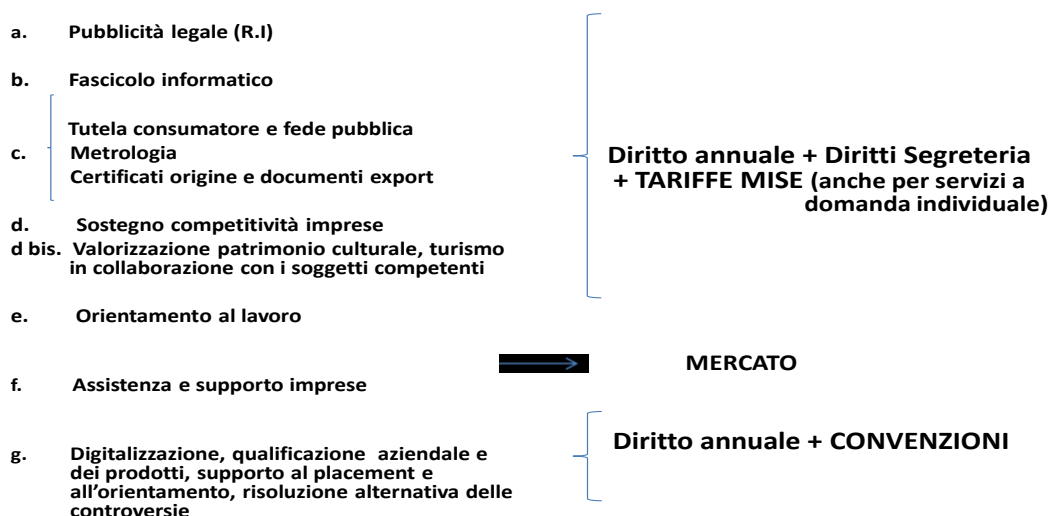
Conformemente alla delega, vengono adottate le misure di forte razionalizzazione, con la riduzione delle Camere di Commercio da 105 a 60, la diminuzione del 50% del diritto annuale, l'introduzione della gratuità degli incarichi per i componenti gli organi collegiali; particolare attenzione viene poi posta sugli assets immobiliari e partecipativi non strettamente necessari alle finalità istituzionali così come ridefinite.

L'accorpamento sarà obbligatorio per le Camere di Commercio con meno di 75 mila imprese / unità locali, come la Camera di Pisa che al 31 dicembre 2015 contava poco più di 53 mila iscritti.

Oltre a (ri)disciplinare funzioni ormai consolidate (non necessariamente purtroppo in chiave di valorizzazione delle stesse), come il Registro delle Imprese, le attività e i progetti per

la competitività delle imprese e del territorio, compresa l'internazionalizzazione (esercitabile solo sul fronte interno, come "assistenza" alle imprese nella fase prodromica), l'informazione economica e statistica, i compiti di regolazione del mercato, lo Schema potenzia alcune funzioni sulle quali gli enti camerali già da alcuni anni operavano, come l'alternanza scuola lavoro (ora però nella più ampia accezione dell'orientamento al lavoro e alle professioni, e dell'inserimento occupazionale), ma anche la promozione del turismo e del patrimonio culturale (tutte funzioni sulle quali è innestabile il rapporto di collaborazione con la Regione e gli Enti Locali).

## FUNZIONI E RISORSE



Al contempo viene attribuita alle Camere la funzione di *hub* amministrativo per le imprese, trasformandole nel principale punto di contatto e interazione tra imprenditori e Pubblica Amministrazione, con la gestione del "fascicolo di impresa": qui confluiranno tutti i dati e gli atti amministrativi correlati alla costituzione, all'avvio e all'esercizio dell'attività di impresa.

Tuttavia, per quanto le nuove o maggiori attribuzioni possano essere sfidanti e ambiziose, non sono previste fonti di finanziamento, permanendo una logica di estremo rigore e razionalizzazione delle risorse finanziarie camerali, tale da non consentire ragionevolmente alle Camere di Commercio di reperire le risorse necessarie per implementare l'efficiente svolgimento di questi nuovi compiti.

A ciò si aggiunge che lo Schema ha altresì soppresso la norma che consente alle Camere di aumentare il diritto annuale fino a un massimo del 20% da destinare a interventi di promozione e sviluppo locale: se venisse confermata in via definitiva, tale abrogazione priverebbe quindi gli enti della principale leva per realizzare le progettualità strategiche condivise con le rappresentanze economiche.

E' evidente che l'impatto del decreto attuativo sarà notevole per le Camere di Commercio e, al momento, di difficile valutazione.

Pur essendo ancora possibile l'introduzione di modifiche, occorre fare riferimento all'attuale testo del decreto. Nell'esercizio 2017, oggetto della presente programmazione, si produrranno – come abbiamo visto - novità particolarmente significative sulle attività che rientrano nel campo di azione dell'Ente e parallelamente sulle fonti di finanziamento.

Rispetto al passato c'è un'indicazione puntuale e circoscritta delle funzioni esercitabili, inoltre si stabilisce un legame tra tipo di attività e finanziamento. Soltanto le attività primarie possono essere infatti sostenute facendo ricorso ai proventi del diritto annuale, mentre quelle svolte in convenzione, purché in presenza di cofinanziamento, hanno la stessa possibilità, che viene invece esclusa per i servizi a libero mercato. Sia nella determinazione del fabbisogno finanziario ai fini della quantificazione del diritto annuale che nella fissazione dei diritti di segreteria, i Ministeri competenti dovranno poi riferirsi ai costi standard, nell'intento di spingere verso l'efficienza del sistema.

Da quanto sopra discende la necessità di una revisione delle attività svolte dall'Ente per verificarne la fattibilità e nel caso dell'erogazione di servizi commerciali la congruità dei prezzi.

Nell'immediato la conseguenza della riforma sarà comunque un ridimensionamento delle attività promozionali, soprattutto sotto il profilo economico. Va infatti tenuto presente che, insieme agli eventuali effetti della revisione del sistema tariffario, le disponibilità finanziarie dell'Ente saranno ulteriormente compresse dall'ultimo stadio del percorso disegnato dal D.L. 90/2014 che porterà, come abbiamo già detto, l'ammontare del diritto annuale al 50% di quello previsto nel 2014. In questa situazione il sistema camerale si troverà in difficoltà, in molte delle proprie espressioni territoriali, ad assicurare la copertura anche delle sole spese di struttura.

La legge delega nota come Legge Madia conteneva poi numerose ulteriori disposizioni di interesse per la Camera quale Pubblica Amministrazione, alcune delle quali non si sono tradotte (o lo sono state solo in tempi recentissimi) in decreti attuativi, per i quali occorrerà valutare l'impatto.

## **Legge di Stabilità 2014**

In questo contesto, già seriamente compromesso dai gli effetti pesantissimi del taglio del diritto annuale, che - andando a ridurre fortemente le risorse disponibili per interventi economici – impatta direttamente sulle imprese e sull'economia locale, e di precarietà, data l'attesa di come il Governo eserciterà la delega per il riordino del sistema camerale, permane la preoccupazione per gli effetti sul sistema camerale e sulla Camera di Pisa in particolare, della disposizione normativa di cui alla Legge di Stabilità 2014 in materia di sostegno al credito.

La Legge prevede infatti la destinazione di una somma pari a 70 milioni di euro al sostegno dell'accesso al credito delle PMI attraverso il rafforzamento dei Confidi, a carico delle Camere di Commercio per gli anni 2014, 2015 e 2016, anche utilizzando una quota della dotazione annuale del fondo di perequazione che potrebbe essere alimentato con una contribuzione straordinaria a carico di tutte le Camere di Commercio. Tale norma, nonostante la riduzione del diritto annuale e delle conseguenti criticità finanziarie in cui si trovano la stragrande maggioranza delle Camere di Commercio, è pienamente in vigore. Per quanto concerne il pregresso, nel 2014 e nel 2015 il plafond è stato raggiunto, in quanto il sistema camerale nel suo complesso ha erogato per il primo anno una somma superiore ai 91 milioni di euro, mentre il secondo si è assestato su un importo di circa 83 milioni di euro. Rimane da considerare il 2016 (anno più critico, in considerazione della maggiore riduzione di diritto annuale rispetto all'anno precedente), che è tuttora in corso: se il plafond non dovesse essere raggiunto, nel 2017 potrebbe essere richiesto anche alla Camera di Pisa una contribuzione straordinaria al fondo perequativo che al momento non è quantificabile, nonostante l'impegno già profuso a favore dei Confidi con due edizioni del Bando 2016 per totali € 600.000.

### **Legge di bilancio dello Stato per il triennio 2017-2019**

Il Consiglio dei Ministri, nella riunione del 15 ottobre, ha approvato il disegno di legge riguardante la Legge di bilancio dello Stato per il triennio 2017-2019 che introdurrebbe ulteriori "novità" di forte impatto per le imprese e per le Camere di Commercio; occorrerà attendere la pubblicazione in Gazzetta Ufficiale per valutare concretamente le misure attuative da adottare.

### **Altre disposizioni che incidono sui rapporti tra pubbliche amministrazioni e con le imprese, i professionisti e i cittadini**

Ulteriori disposizioni normative recentemente entrate in vigore, coinvolgono il sistema camerale con l'attribuzione di funzioni negli ambiti più disparati.

- Con il Decreto Legislativo 19 agosto 2016, n. 175, emanato dal Governo in attuazione dell'art. 18 della Legge 124/2015, è stato varato il **Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica**, provvedimento diretto a fornire regole e modalità di comportamento agli enti pubblici nella costituzione, mantenimento e gestione delle società partecipate. La complessità della disciplina, seppure ridotta rispetto all'ordinamento previgente, è ancora presente e richiederà da parte della Camera di Commercio una attenta applicazione delle norme, comprese quelle che dovranno essere emanate per completare il disegno normativo.

Il provvedimento inoltre amplia la sfera dei poteri del Conservatore del registro che dovrà cancellare d'ufficio dal registro delle imprese, le società a controllo pubblico che,



per oltre tre anni consecutivi, non abbiano depositato il bilancio d'esercizio ovvero non abbiano compiuto atti di gestione.

- La Legge 13 luglio 2016, n. 150 (**Delega al Governo per la riforma del sistema dei confidi**) riconosce alle Camere di Commercio un importante ruolo di monitoraggio nell'individuare metodologie di valutazione degli impatti della garanzia sui sistemi economici locali.

- Il D.Lgs. 24 settembre 2015 n. 159 "**Misure per la semplificazione e razionalizzazione delle norme in materia di riscossione**, in attuazione dell'articolo 3, comma 1, lettera a), della legge 11 marzo 2014, n. 23" che attribuisce un ruolo alle Camere di Commercio nelle procedure di notifica delle cartelle esattoriali a imprese individuali e società tramite PEC.

Dal 1 giugno 2016 è quindi stato attivato un nuovo servizio informatico che consente alle imprese e ai professionisti di consultare le cartelle di pagamento in formato elettronico sul sito istituzionale della Camera di Commercio. Non si tratta di un servizio esclusivamente telematico, in quanto gli utenti si rivolgono frequentemente agli sportelli camerale per informazioni e assistenza. Si continua così ad accreditare il front office delle Camere di Commercio e dunque la loro immagine, come un "ente impositore/burocratico" piuttosto che ente a servizio delle imprese;

- **Il Regolamento UE n. 1169/2011** che entrerà in vigore il 13 dicembre 2016, e che introduce l'obbligatorietà per tutte le imprese agroalimentari di inserire sull'etichetta dei prodotti immessi in commercio le informazioni nutrizionali; in questo caso non è prevista una specifica attribuzione alle Camere di Commercio, tuttavia le stesse – fedelmente alla loro *mission* istituzionale – potranno erogare servizi di assistenza e supporto alle imprese sui temi della sicurezza e dell'etichettatura alimentare;

- La Legge 13 luglio 2015 n. 107/2015 "**Riforma del sistema nazionale di istruzione e formazione** e delega per il riordino delle disposizioni legislative vigenti" che ha istituito il registro nazionale per l'alternanza scuola lavoro presso le Camere di Commercio, in cui è possibile individuare le imprese e gli enti pubblici e privati disponibili a svolgere percorsi di alternanza. Da poco tempo è disponibile la piattaforma web da cui è accessibile il registro, grazie all'impegno della società di sistema Infocamere: la capacità del sistema camerale di avviare azioni di sensibilizzazione e coinvolgimento delle imprese sarà essenziale affinché il nuovo Registro per l'alternanza scuola-lavoro possa rappresentare un reale strumento di supporto alle scuole e allo sviluppo dei territori.

- Il D. Lgs. 24 settembre 2015 n. 156 che ha esteso l'ambito di applicazione dell'istituto del **reclamo / mediazione** anche alle controversie relative al mancato pagamento del diritto annuale, con riferimento ai ricorsi notificati dai contribuenti alle Camere di Commercio a

decorrere dal 1 gennaio 2016, come chiarito con la nota del Ministero dello Sviluppo Economico 13 luglio 2016 n. 232228;

- Il D.Lgs. 18 aprile 2016 n. 50 recante il nuovo **Codice dei Contratti pubblici**, entrato in vigore il 19 aprile 2016 ha inaugurato una nuova stagione di complessità interpretativa e gestionale in materia di contrattualistica e appalti pubblici, compresi gli affidamenti in house. Il nuovo Codice ha abrogato le disposizioni del D.Lgs. 163/2006 e quelle del DPR 207/207 e rimanda a una disciplina di dettaglio che troverà spazio in circa 50 atti attuativi di natura diversa (linee guida ANAC vincolanti e non, decreti ministeriali). Al momento sono state pubblicate soltanto alcune linee guida, su altre si è espresso il Consiglio di Stato in via preliminare, nel frattempo l'attività ordinaria prosegue sia pure con difficoltà sempre crescenti.
- Il D.Lgs. 20 giugno 2016 n. 116 recante modifiche all'art. 55 – quater del D.Lgs. 165/2001 in materia di **licenziamento disciplinare**.
- Il D. Lgs. 26 agosto 2016 n. 179 recante “**Modifiche e integrazioni al Codice dell'amministrazione digitale**” in vigore dal 14.09.2016. Il decreto è formato da ben sessantasei articoli e già da ciò è possibile immaginare come il CAD, sia stato oggetto di significativi cambiamenti; rappresenta, almeno sulla carta, il duplice tentativo volto da una parte a completare il processo di digitalizzazione della P.A. e, dall'altra a rendere più “aperto e trasparente”, grazie al digitale, il rapporto tra PA e cittadino.

Si ricorda qui che, in attuazione del CAD, nel luglio 2016 AGID ha emanato i provvedimenti necessari per dare avvio al Sistema Pubblico di Identità Digitale (SPID), una delle priorità dell'Agenda Digitale del Governo. A ottobre è stata pubblicata la determinazione AGID che consente anche ai privati di accedere al sistema SPID in qualità di fornitori di servizi. Il sistema SPID permetterà a cittadini e imprese di accedere con un'unica identità digitale a tutti i servizi on line delle pubbliche amministrazioni. Essendo l'identità digitale uno degli strumenti fondamentali che un'impresa deve conoscere e utilizzare nell'economia digitale, il sistema camerale – che da sempre ha svolto un ruolo significativo nel supportare le imprese nell'adozione dei nuovi strumenti quale la firma digitale, la CNS e la PEC – è chiamato a svolgere la funzione di sostegno nell'adozione dei nuovi strumenti digitali, nell'ambito di un piano di azione unitario e nazionale coordinato da Unioncamere e Infocamere.

- il D.P.R. 9 maggio 2016 n. 105 che reca il nuovo Regolamento di disciplina delle funzioni del DFP in materia di misurazione e valutazione della performance delle pubbliche amministrazioni. Il provvedimento ha quasi un valore di «norma cornice», perché oltre a riordinare la normativa di settore ed elencare le funzioni del dipartimento, descrive i criteri generali cui le amministrazioni pubbliche devono uniformare le proprie attività di

misurazione e valutazione della performance. L'importanza del «controllo interno» è sempre più valorizzata espressamente, perché risponde non solo a esigenze di carattere economico e finanziario, ma facilita il raggiungimento degli obiettivi gestionali e strategici dell'azione amministrativa e, infine, serve al conferimento degli incarichi ai dirigenti

**In materia di Registro imprese** ci sono poi importanti novità, tra le quali merita di essere qui segnalata la possibilità di costituire in Camera di Commercio ai sensi art. 4, comma 10 bis, del D.L. 3/15, senza l'ausilio del notaio, una START UP INNOVATIVA mediante il modello standard tipizzato approvato con D.M. 17 febbraio 2016 (cfr. Decreto ministeriale 17 febbraio 2016 e il decreto direttoriale 1 luglio 2016). La stipula del contratto avviene attraverso l'utilizzo della piattaforma [startup.registroimprese.it](http://startup.registroimprese.it) con sottoscrizione digitale di ciascuno dei soci partecipanti all'atto. La piattaforma consente la redazione dell'atto costitutivo e dello statuto secondo il modello standard tipizzato, la richiesta di registrazione presso l'agenzia delle entrate e il successivo invio tramite ComuUnica al Registro delle imprese per l'iscrizione nella sezione ordinaria e speciale delle start-up.

Prosegue l'iter per l'emanazione della Legge annuale concorrenza (DDL 2085 attualmente all'esame del Senato): sono previste modifiche alla disciplina delle società a responsabilità limitata semplificata, novità in materia di sottoscrizione digitale di taluni atti da presentare al Registro delle Imprese.

Il decreto legislativo 30 giugno 2016 n. 126, recante Attuazione della delega in materia di segnalazione certificata di inizio attività (SCIA), a norma dell'articolo 5 della legge 7 agosto 2015, n. 124, il cosiddetto "Decreto SCIA" previsto dalla Riforma Madia, ed il successivo decreto in corso di emanazione, colloca le diverse attività economiche in uno dei regimi previsti (comunicazione, SCIA, autorizzazione e silenzio assenso), incidendo conseguentemente sui procedimenti amministrativi gestiti dall'Ente.

### **Ulteriori disposizioni in materia di anticorruzione e trasparenza**

Particolarmente intensa è stata la produzione regolamentare e di indirizzo di Anac negli ultimi mesi, che ha emanato una serie di disposizioni, chiarimenti o direttive utili alle PP.AA..

Tra tutti merita ricordare il D.Lgs. 25 maggio 2016, n. 97 (pubblicato in Gazzetta Ufficiale 8 giugno 2016, n. 132) che ha introdotto rilevanti modifiche al D.Lgs. 33 del 2013, delineando un nuovo approccio nella gestione dei rapporti con imprese e cittadini per effetto delle norme sulla trasparenza amministrativa.

L'intento del legislatore lo si intuisce già dalla modifica del titolo del Decreto 33 che introduce il riferimento all'accesso civico: "Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle

pubbliche amministrazioni”. Si introduce con questo provvedimento, una nuova forma di accesso civico ai dati e documenti pubblici equivalente a quella che nel sistema anglosassone è definita Freedom of information act (FOIA), che consente ai cittadini di richiedere anche dati e documenti che le pubbliche amministrazioni non hanno l’obbligo di pubblicare.

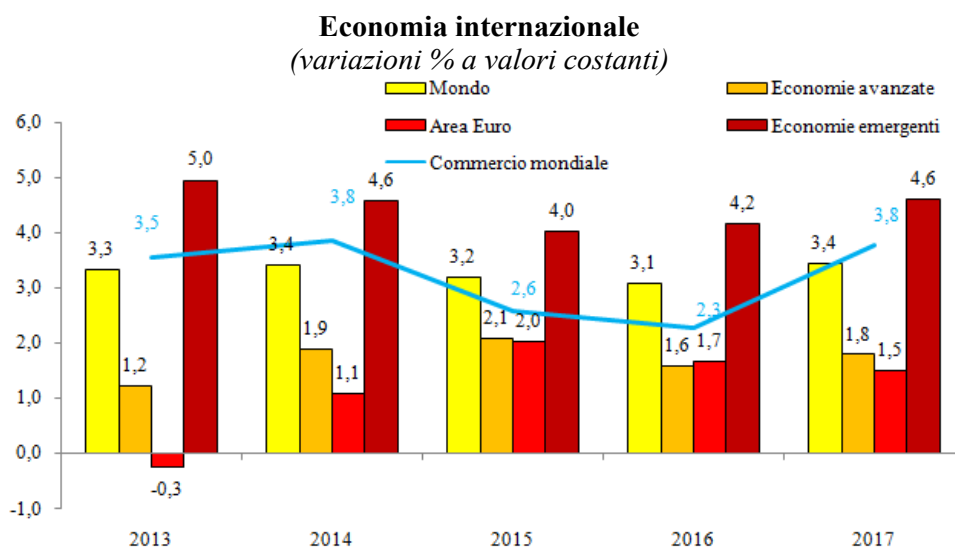
È inoltre stato pubblicato nella GURI del 24 agosto 2016 il testo definitivo del primo PNA adottato dall’Autorità a seguito della riforma del D.L. 90/2014. Il Piano costituisce un atto di indirizzo per le amministrazioni chiamate ad adottare o ad aggiornare concrete e effettive misure di prevenzione di fenomeni corruttivi. Al documento è allegata la Relazione AIR e le osservazioni pervenute a seguito della consultazione pubblica.

## IL CONTESTO ECONOMICO NAZIONALE E INTERNAZIONALE: LE OPPORTUNITA' DEI MERCATI ESTERI, I VINCOLI DEL MERCATO INTERNO: UN NUOVO RALLENTAMENTO

### La congiuntura internazionale, nazionale e regionale

Le previsioni sulla dinamica del commercio mondiale sono state ancora riviste al ribasso. Dopo l'esito del referendum sull'uscita del Regno Unito dall'Unione europea sono aumentati i rischi. Nonostante le autorità di politica economica abbiano ribadito di essere pronte a contrastare le tensioni e a sostenere la crescita, si conferma tuttavia la debolezza dell'economia globale.

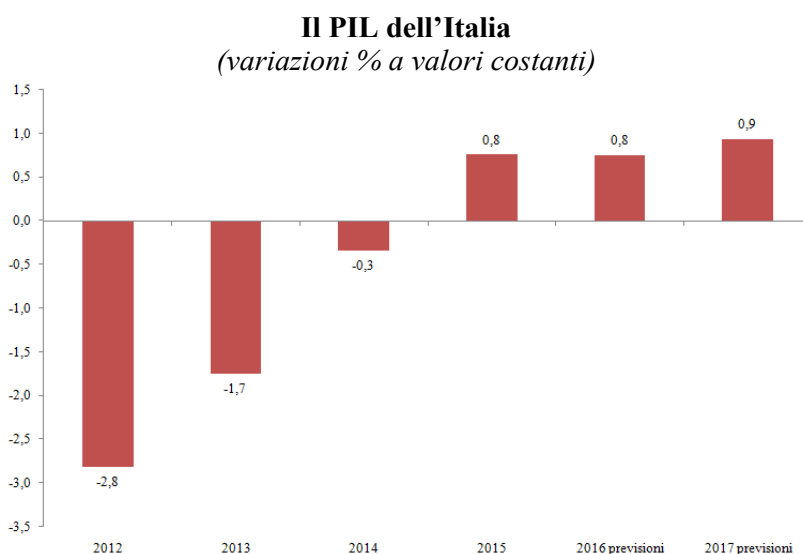
I dati relativi al 2016 sono poco incoraggianti. L'ultimo World Economic Outlook del Fondo Monetario Internazionale prevede infatti una crescita globale inferiore rispetto allo scorso anno (+3,2%), con il rallentamento della ripresa nelle economie avanzate, che passa dal +2,1% al +1,6%, ed una lieve accelerazione dei mercati emergenti, dal +4,0% al +4,2%. Per il 2017, le previsioni sono di un'accelerazione rispetto al 2016 ma, come già detto, riviste al ribasso rispetto ad aprile.



Fonte: elaborazioni su dati Fondo Monetario Internazionale, World Economic Outlook Database, Ottobre 2016

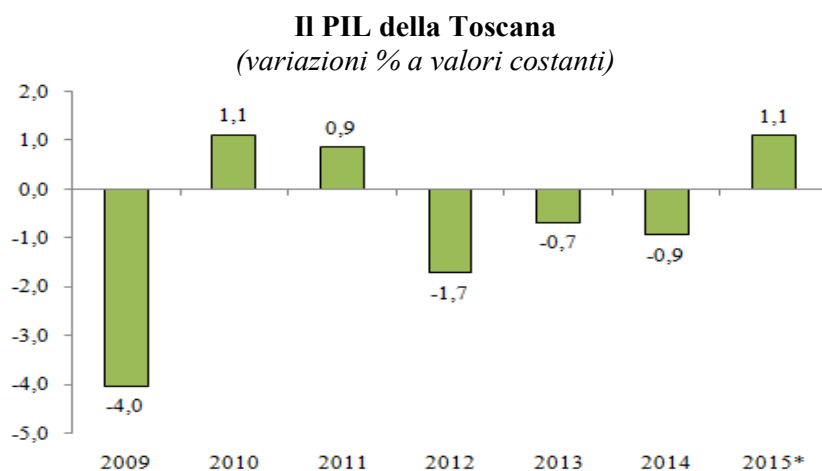
Nel nostro paese la ripresa continua con molta gradualità, alimentata dalla domanda interna, in quanto le esportazioni risentono della debolezza dei mercati extra UE. I consumi delle famiglie beneficiano dell'incremento del reddito disponibile e del miglioramento delle condizioni occupazionali; è proseguita la crescita degli investimenti, sostenuti anche dagli incentivi introdotti dall'ultima legge di stabilità. Il PIL dell'Italia, nel 2015, aveva segnato un leggero aumento (+0,8%). Per il 2016, gli indicatori congiunturali suggeriscono tuttavia

come il PIL, similmente a quanto sta avvenendo nel complesso dell'area dell'euro, stia mantenendo la stessa velocità di crescita. Per il 2017 nel DEF la stima di crescita è invece dell'1%: un valore superiore a quello stimato dal Fondo Monetario +0,9% e da Confindustria +0,5%. La manovra finanziaria, quindi, sembra essere molto ambiziosa.



Fonte: elaborazioni su dati Istat, Ottobre 2016. Il 2016 e 2017 sono stime del Fondo Monetario Internazionale

Per quanto concerne la Toscana, prendendo a riferimento le stime estive di IRPET-Unioncamere Toscana, il 2016 dovrebbe segnare il ritorno in positivo per il PIL regionale. Questo andamento dovrebbe confermarsi nel corso di quest'anno con una crescita, anche in questo caso, dell'1,1% a fronte di un dato nazionale fermo al +0,7%.



Fonte: elaborazioni su dati Istat, Novembre 2015, 2015 stima Irpet giugno 2016.

## L'economia pisana

La doppia recessione ha determinato una caduta senza precedenti dell'economia pisana, intaccandone il potenziale di crescita. A farne le spese è stato soprattutto il manifatturiero, settore che, attivando una buona parte della domanda di servizi, rappresenta anche una

buona *proxy* degli andamenti generali.

## La struttura imprenditoriale pisana

Continua a rafforzarsi, seppur ad un ritmo più lento rispetto all'ultimo biennio, il sistema imprenditoriale pisano. Il **tasso ANNUALE di variazione delle imprese registrate** segna infatti al 31/12/2015 un +0,6%, posizionandosi alle spalle della media toscana (+0,9%) e nazionale (+0,8%).

Se il bilancio delle imprese per l'anno conclusosi è risultato positivo, lo si è dovuto in particolar modo ad alcuni specifici segmenti, come quello delle imprese giovanili, mentre tra le forme giuridiche sono cresciute molto le società a responsabilità limitata. A livello settoriale è spiccata invece la crescita delle imprese legate al turismo, mentre i territori più dinamici risultano quelli a maggior densità imprenditoriale, come Pisa e Pontedera. A fine 2015, il numero di imprese iscritte al Registro Imprese della Camera di Commercio di Pisa tocca quota 43.949 (53.038 unità se si considerano anche le unità locali), ponendo Pisa al secondo posto, dopo Firenze, tra le province con il più alto numero di imprese e unità locali.

Come avvenuto in passato, anche nel 2015 sono stati i **servizi** a trainare la crescita imprenditoriale pisana (+1,0%, +254 la variazione delle imprese registrate al netto delle cessate d'ufficio). A notevole distanza, ma pur sempre in terreno positivo, troviamo invece l'**agricoltura**, che torna dopo molti anni in positivo grazie all'olivicoltura (+0,5%, +19), e le **utilities** (+3,8%, +9). Ha continuato invece ad assottigliarsi il numero di imprese afferenti all'**industria in senso stretto** (-1,0%, -53), così come quello delle **costruzioni**, che arretra dello 0,6% (-39). Scendendo nel dettaglio settoriale, le attività più dinamiche del 2015 sono state quelle legate al turismo, come i **servizi di ristorazione** (+4,8%, +71 imprese), i **servizi di alloggio** (+9%, +36) ed i **pubblici esercizi** (+1,4%, +16). Un passo in avanti anche per le attività **artistiche, sportive e di intrattenimento** (+3,6%, +20) e per quelle dedicate ai **servizi alla persona** (+3,4%, +50). E' cresciuto, sempre tra i servizi, il **commercio e riparazione di autoveicoli** (+3,3%, +33). I settori maggiormente in difficoltà sono stati, ancora una volta, quelli afferenti alla filiera edile e alla manifattura. Nelle costruzioni è arretrato molto il numero di imprese che si occupano di **costruzione di edifici** (-1,8%, -45 unità), così come quello delle **agenzie immobiliari** (-0,6%, -15). Nel manifatturiero (-0,9%, -51) è calato il numero di imprese che producono **calzature** (-4,1%, -27) e, in maniera più contenuta, le **concerie** (-1,1%, -10) ed i **mobilifici** (-1,3%, -7) mentre crescono leggermente le aziende **meccaniche** (+1%, +2 unità).

I dati più recenti, relativi al secondo trimestre 2016, segnalano come il sistema-impresa della provincia abbia continuato a espandersi, seppur ad un ritmo decisamente più lento rispetto

agli anni precedenti. Il **tasso di crescita annualizzato delle imprese registrate** segna infatti un modesto +0,2%, posizionando la provincia al di sotto delle medie toscana e nazionale (entrambe al +0,8%).

### Pisa - Iscrizioni, cessazioni, saldi e stock delle imprese

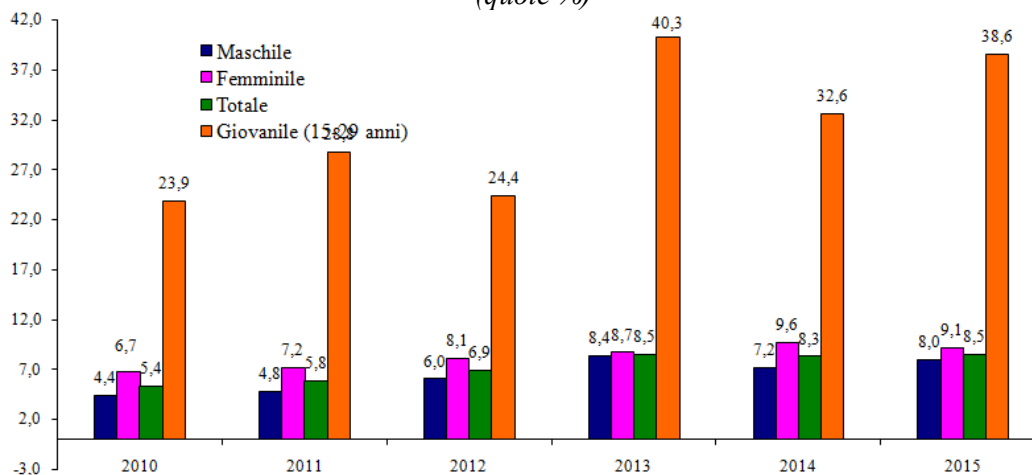
Anno	Imprese registrate	Iscrizioni	Cessazioni (al netto delle cdu)	Saldo	tasso di variazione delle registrate al netto cdu
2009	42.657	3.152	2.937	215	0,5
2010	43.258	3.239	2.553	686	1,7
2011	43.757	3.276	2.614	662	1,6
2012	43.596	3.058	2.834	224	0,6
2013	43.299	3.198	2.675	523	1,2
2014	43.732	3.124	2.565	559	1,1
2015	44.165	2.811	2.584	227	1,0
I trim 2016	43.723	807	957	-150	0,5
II trim 2016	43.849	664	461	203	0,2

Fonte: elaborazioni su dati Infocamere-Stockview

### Il mercato del lavoro

I dati Istat ci dicono che nel 2015 l'occupazione è cresciuta di circa 8mila unità rispetto all'anno precedente, grazie alla crescita dei servizi e della componente femminile. Il tasso di disoccupazione ha però subito la crescita della forza lavoro, portandosi all'8,5%, due decimi di punto in più rispetto al 2014. Questa variazione è frutto di un ulteriore peggioramento della componente maschile e giovanile, i cui tassi rimangono elevati, mentre si riduce la disoccupazione femminile.

### Pisa – Tassi di disoccupazione (quote %)



Fonte: elaborazioni su dati Istat, anni vari



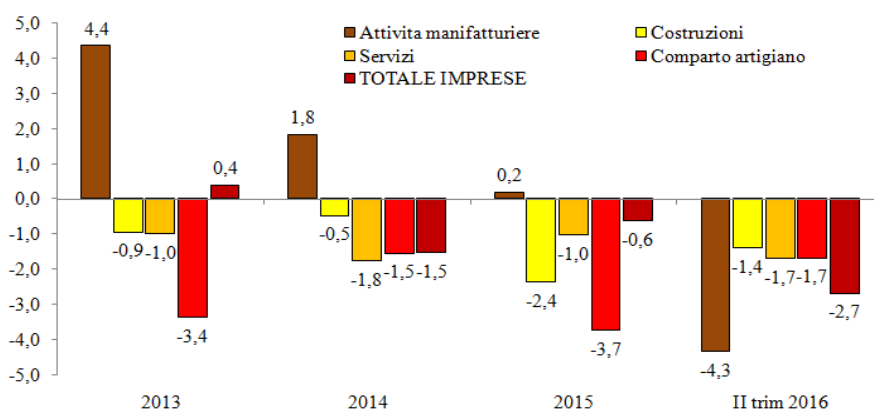
## L'andamento del credito

Nel corso del 2015 l'andamento dei prestiti nella provincia di Pisa è rimasto in territorio leggermente negativo: analizzando la variazione tendenziale dell'intero aggregato dei **prestiti alla clientela residente**, al lordo delle sofferenze e dei pronti contro termine, il miglioramento acquisito col primo trimestre è stato confermato nei rimanenti periodi. Non si è dunque verificato, in provincia, quel progressivo miglioramento rilevato invece, nel 2015, su scala regionale (dal -1,8% del I trimestre al +0,3% di fine anno) del credito concesso complessivamente.

L'aspetto più rilevante è dato sicuramente dallo slancio degli impieghi alle **famiglie consumatrici**, che hanno registrato a Pisa una nuova espansione nel trimestre finale del 2015. Il risultato è riconducibile non solo alla crescita registrata nel **credito al consumo** (+2,7%), ma anche nel credito concesso alle famiglie per **l'acquisto di abitazioni** (+3,0% le consistenze). È mancata invece, a differenza di quanto accaduto a livello regionale, la spinta delle **imprese**, che hanno concluso il 2015 con un risultato negativo (-0,7%) a causa della forte contrazione delle **piccole imprese** (-3,3%) mentre le **medio-grandi**, pur rallentando rispetto ai trimestri precedenti, segnano un +0,1%.

Al 30 giugno 2016 i **prestiti alla clientela residente** nella provincia di Pisa confermano il *trend* leggermente espansivo (+0,2%) del primo quarto dell'anno, che segue a sua volta un biennio di continue contrazioni. La *performance* di Pisa è inferiore di circa mezzo punto percentuale rispetto alla media regionale ed è la sintesi di andamenti diametralmente opposti. Da un lato, infatti, gli impieghi alle **famiglie consumatrici** continuano ad aumentare (+2,9%), dall'altro, i **prestiti alle imprese** si riducono ancora (-2,7%) acquisendo il peggior risultato trimestrale degli ultimi due anni e mezzo.

**Pisa - Stock dei prestiti al lordo delle sofferenze**  
(var. % tendenziali)

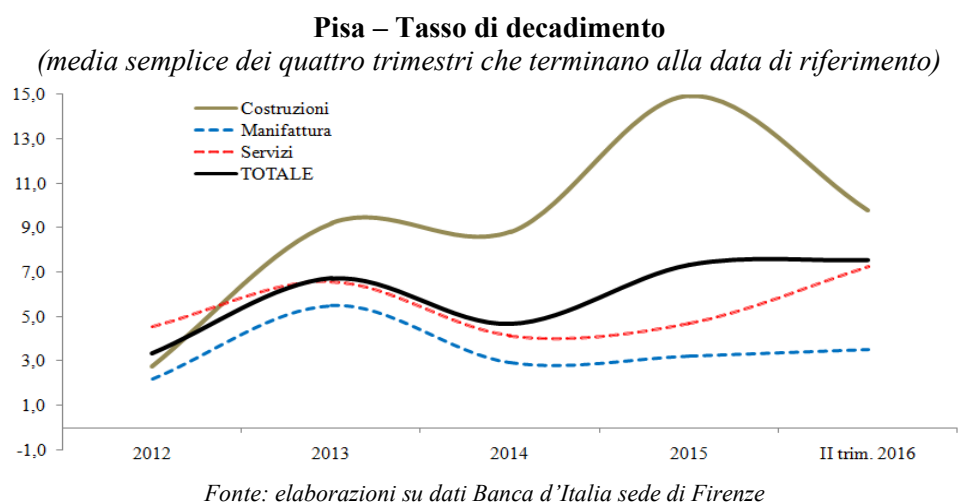


Fonte: elaborazioni su dati Banca d'Italia sede di Firenze

Le problematiche maturate a livello provinciale sul fronte dei prestiti trovano conferma nella lettura dei dati sulle **difficoltà di rimborso dei crediti ricevuti**, misurate dal **tasso di**

**decadimento**, calcolato come rapporto tra il flusso di nuove sofferenze e la consistenza dei prestiti in essere all'inizio del periodo. A Pisa, a fine 2015, il tasso di decadimento era salito ulteriormente, superando, per la prima volta negli ultimi quattro anni, il tetto dei cinque punti percentuali (5,1%): un punto e mezzo al di sopra del corrispondente valore regionale. L'indicatore è rimasto stabile per le **famiglie** residenti in provincia di Pisa, perfettamente allineate con la media della Toscana (1,4% nel IV trim. 2015). Le criticità maggiori si sono riscontrate pertanto fra le imprese (7,3%), le quali, evidentemente, in provincia di Pisa hanno scontato più che altrove gli effetti del forte deterioramento della qualità del credito erogato dal sistema bancario.

Nei primi mesi del 2016, il **tasso di decadimento** a Pisa rimane purtroppo stabile su valori di poco superiori al 5% (5,2% nel secondo trimestre 2016, 5,3% nel primo, 5,0% nel quarto 2015). L'elemento più preoccupante, tuttavia, è il risultato che, superiore di due punti percentuali rispetto al corrispondente valore regionale, si rivela il peggiore fra le province toscane.

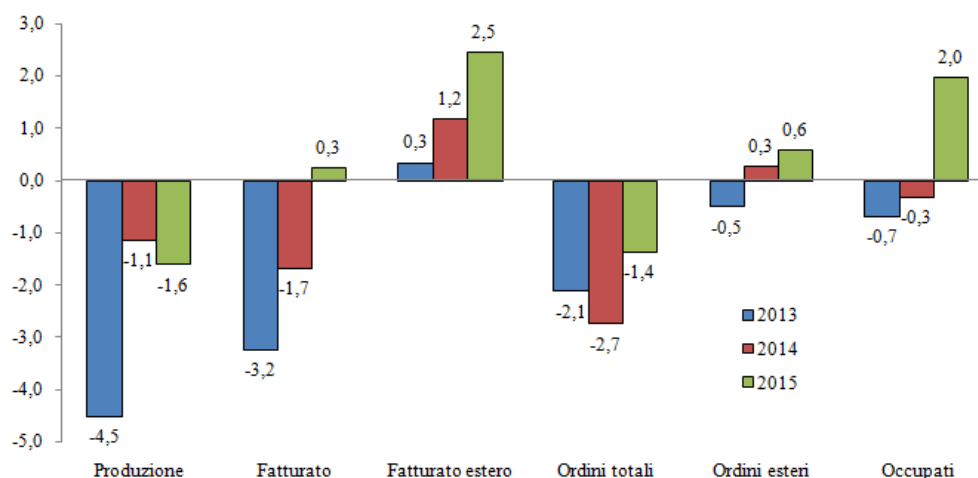


## L'industria

Il manifatturiero pisano, pur segnando il ritorno alla crescita nell'ultimo quarto del 2015, ha registrato, nella media del 2015, una contrazione produttiva dell'1,6%. Tuttavia, seppur deboli, si sono intravisti alcuni segnali positivi, soprattutto sul fronte dei mercati internazionali: il fatturato, sia quello complessivo che quello realizzato all'estero, è tornato a crescere nel corso del 2015. Per quanto concerne gli ordinativi, risulta rallentata la caduta delle commissioni complessive, mentre confermano una lieve crescita le richieste provenienti dai mercati internazionali.

Il 2015 ha segnato il ritorno alla crescita dell'occupazione, riconducibile in parte agli incentivi messi in campo dal Governo per l'assunzione di lavoratori a tempo indeterminato.

### Pisa - la congiuntura manifatturiera (variazioni % tendenziali)



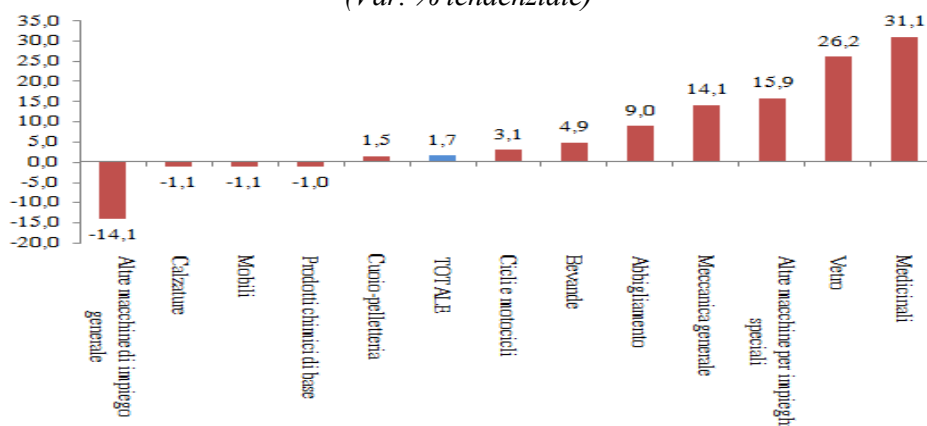
Fonte: Indagine congiunturale Unioncamere Toscana- Confindustria Toscana

### Il commercio estero

L'export pisano, dopo un quadriennio di alti e bassi, spesso in controtendenza rispetto agli altri ambiti territoriali, registrando un incremento del 3,8%, nel 2015 si allinea al dato nazionale (+3,8%) e regionale (+3,2%). La crescita pisana è trainata dalla *meccanica*, con le *macchine di impiego generale* che, dopo la contrazione del 2014 (-8,6%), sfiorano un incremento di trenta punti percentuali, mentre le *calzature* hanno aggiunto al crollo del 2014 ulteriori pesanti perdite (-13,6%). Non troppo bene neppure il *cuoio* che, nel complesso del 2015, ha lasciato sul terreno il 2,7%, ed anche i *cicli e motocicli* con un modesto +0,8% rispetto al 2014.

Nel primo semestre 2016 invece le esportazioni pisane mettono a segno un risultato migliore (+1,7%) rispetto a quelle nazionali (invariate) e toscane (+0,9%). Passando ai principali settori merceologici, un balzo in avanti si registra per la farmaceutica ed il vetro, mentre variazioni più contenute interessano il cuoio ed i motocicli: settori che rappresentano oltre la metà dell'export pisano. In flessione, infine, i mobili, le calzature e una parte della meccanica.

### Pisa – i principali settori esportatori nel primo semestre 2016 (Var. % tendenziale)



Fonte: elaborazioni su dati Istat

## Il turismo

Nel 2015 il turismo pisano ha segnato una battuta d'arresto: il numero di pernottamenti ha registrato una contrazione del 5,1%. A calare sono state sia le presenze italiane che straniere.

**Pisa - Presenze nelle strutture ricettive**  
(variazioni % sull'anno precedente)

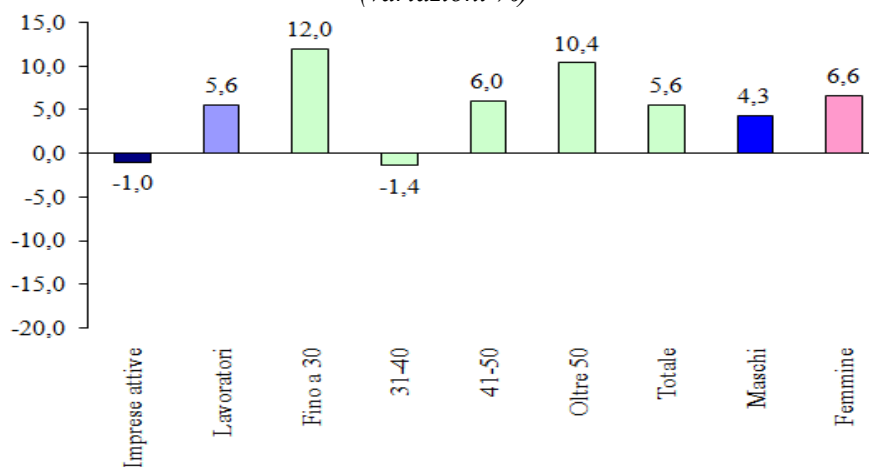
	<b>Italiani</b>	<b>Stranieri</b>	<b>TOTALE</b>
2009	12,2	1,8	7,1
2010	6,3	5,2	5,8
2011	-4,8	8,8	1,5
2012	-1,4	-3,1	-2,3
2013	-6,5	4,4	-1,2
2014	3,4	-0,7	1,2
2015	-10,0	-0,4	-5,1

Fonte: Elaborazioni su dati Regione Toscana 2015 dati provvisori

## La cooperazione

Nel 2015 Pisa ha registrato una diminuzione del numero delle cooperative attive, pari a tre unità, con una flessione di un punto percentuale in termini relativi che appare meno negativa rispetto alla media regionale (-2,8%): fra il 2013 ed il 2015, comunque, il sistema cooperativo pisano è cresciuto di 30 unità. Sulla base dei dati forniti dall'INPS, gli occupati in unità locali di imprese cooperative presenti sul territorio della provincia di Pisa, alla fine del 2015 sono stati 9.904 (il 10,4% del totale regionale), di cui 4.174 maschi e 5.730 femmine; il peso della componente femminile (57,9%) è di un punto percentuale superiore rispetto alla media regionale (57,0%).

**Pisa - Andamento della cooperazione nel 2015**  
(variazioni %)



Fonte: elaborazioni su dati Infocamere Stockview e INPS

## IL CONTESTO ORGANIZZATIVO: PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA

### A.S.S.E.F.I.

La Camera di Commercio di Pisa esplica la propria azione promozionale non solo direttamente, ma anche attraverso la propria Azienda speciale A.S.S.E.F.I. (AZIENDA SPECIALE SVILUPPO, ECOSOSTENIBILITÀ, FORMAZIONE IMPRENDITORIALE).

Anticipando, in una logica di efficientamento dell'azione della Camera di Pisa, la riforma in atto, A.S.S.E.F.I., agli inizi del 2014 ha assorbito l'azienda speciale P.A.I., raggiungendo una sostanziale integrazione di competenze e professionalità, nonché di contenimento di costi.

A.S.S.E.F.I., negli anni, ha ampliato la sua sfera di operatività coerentemente all'ampliamento dei compiti e delle funzioni delle Camere di Commercio come individuati dalla legge 580/93 e successive modificazioni. In particolare l'azienda opera al fine di promuovere l'orientamento al lavoro ed alla creazione d'impresa, anche cooperando con le istituzioni scolastiche ed universitarie in materia di alternanza scuola-lavoro e promuovendo la creazione e lo sviluppo delle imprese innovative.

Si tratta di funzioni che la riforma in atto enfatizza e mette in risalto, sulla quali ASSEFI ha acquisito negli anni un know how eccellente.

### Fondazione di Partecipazione per l'Innovazione e lo Sviluppo Imprenditoriale

La Camera di Commercio di Pisa ha costituito lo scorso mese di settembre, in qualità di Ente promotore, una “**Fondazione** di partecipazione per l'innovazione e lo sviluppo imprenditoriale” per il sostegno della competitività delle imprese nei processi di innovazione, di crescita imprenditoriale e del capitale umano, il cui iter di riconoscimento da parte della Regione Toscana è in corso.

La Fondazione di partecipazione, con il prossimo conferimento dell'Azienda speciale A.S.S.E.F.I., che possiede il know-how per il suo funzionamento, è stata valutata quale strumento più idoneo a perseguire congiuntamente vari scopi:

- in primo luogo, valorizzare l'esperienza dell'Ente e della sua Azienda speciale nell'ambito dell'assistenza alla creazione di impresa (orientamento, supporto alla definizione dei business plan, assistenza ai finanziamenti, gestione strumenti di seed

capital, formazione manageriale, promozione reti d'impresa, business matching tra imprese e con la ricerca, club imprese innovative, ecc.); si tratta di attività in parte remunerate/bili dal mercato (magari attraverso progetti finanziati da enti terzi), in altra parte da affidare ad un soggetto che persegue “finalità di pubblica utilità”, perché continua a sussistere, ancora oggi, un fallimento del mercato laddove aspiranti imprenditori e imprese non sono disposti a spendere per avere servizi qualificati ad alto valore aggiunto.

- in secondo luogo, rafforzare la collaborazione con le Università e i centri di ricerca che potranno assumere ruoli attivi all'interno di una Fondazione di Partecipazione, ottenendo le migliori condizioni per sviluppare progetti di seed capital, sostegno alle spin off, trasferimento tecnologico, innovazione di prodotto/processo/mercato, ecc.
- in terzo luogo, coinvolgere altri partner partecipanti o conferenti “patrimoni speciali” per realizzare progetti congiunti, quali Enti Locali, Fondazioni bancarie, Associazioni di categoria, ecc.
- in quarto luogo, consentire l'esercizio del Fondo rotativo in un regime più adeguato alla sua natura di strumento di sostegno ai processi di crescita delle imprese innovative; tra l'altro, più adeguato anche per le imprese stesse, poiché la natura di ente istituzionalmente dedicato all'investimento in partecipazioni consente, ai sensi della normativa europea, di non interferire con la dimensione dell'impresa partecipata;
- quinto, avere – nell'ambito di uno scenario istituzionale in continua mutazione - un soggetto dotato di risorse stabilmente destinate alla programmazione delle proprie attività in un ambito che, per natura propria, comporta scenari di medio-lungo termine;
- ancora, valorizzare appieno la virtuosa situazione patrimoniale della Camera di Commercio di Pisa, dotata di un patrimonio liquido importante, del quale diventa possibile migliorare la redditività a vantaggio di impieghi a sostegno delle imprese;
- infine, ma non in ultimo, valorizzare l'equilibrio economico della Camera per destinare stabilmente le rendite conseguenti alla messa a reddito degli asset immobiliari ad attività di sostegno alla competitività delle imprese.

In linea con il proprio Statuto:

- La Fondazione ha lo scopo di perseguire finalità di pubblica utilità per il sostegno della competitività delle imprese nei processi di innovazione, di crescita imprenditoriale e del capitale umano, anche ricercando sinergie con le Università, i centri di ricerca, i poli tecnologici e i laboratori di innovazione.

- La Fondazione promuove processi di innovazione formali e informali, la creazione e lo sviluppo di imprese innovative, sostiene lo sviluppo di progetti fortemente innovativi nelle imprese esistenti.
- La Fondazione promuove e gestisce strumenti di finanza innovativa a sostegno dei processi di innovazione e dello start up di micro, piccole e medie imprese (MPMI) ad alto potenziale di crescita.
- La Fondazione persegue gli scopi sopra elencati in ambito regionale.

Per quanto riguarda il Fondo di gestione della Fondazione, esso sarà assicurato dai frutti derivanti dagli impieghi della liquidità conferita nel fondo di dotazione. In secondo luogo, si rende necessario, anche di fronte agli scenari delineati dalla riforma, assicurare alla fondazione risorse stabili sulle quali poter programmare la propria azione di sostegno alla competitività dei processi di innovazione. L'usufrutto dei beni immobili dell'ente non destinati ad utilizzi istituzionali, identificabili con i piani 1°, 4° e 5° del Palazzo degli Affari, consentirà di acquisire una rendita che a regime potrà raggiungere i 370.000 euro annui. Oltre a questo sarà assicurato un plafond di 2,5 milioni di euro da destinare alla realizzazione degli scopi sociali e in particolare alla gestione del Fondo Rotativo.

Il Fondo di dotazione è costituito da 2,5 milioni di euro.

Il confronto tra la situazione ante e post, a regime, evidenzia una migliore valorizzazione degli asset patrimoniali della Camera di Commercio, sia un contenimento degli oneri complessivi.

La Fondazione di partecipazione, come già l'Azienda speciale, svolgerà anche attività commerciali che concorreranno al proprio equilibrio economico. La forma giuridica scelta consentirà un più ampio mercato e la possibilità di gestire risorse su progetti speciali conferiti dai partecipanti.

## **Le partecipazioni in società, enti di diritto privato e fondazioni**

La politica delle partecipazioni ha rappresentato fino ad oggi, per la Camera di Commercio di Pisa, uno strumento ed un'opportunità con valenza strategica determinante per lo sviluppo del territorio e per il potenziamento dei servizi offerti al tessuto economico-produttivo.

La Camera di Commercio di Pisa ha svolto la propria funzione di sostegno alla crescita dell'economia locale non solo attraverso iniziative e progetti specifici di intervento diretto o mediante la propria Azienda Speciale, ma anche mediante la promozione, gestione e partecipazione di strutture ed infrastrutture (locali, regionali e nazionali) di interesse

economico generale, in settori ritenuti di rilevanza strategica per lo sviluppo del territorio: dalla tutela e valorizzazione delle produzioni locali alla diffusione dell'innovazione tecnologica, dal turismo alla formazione imprenditoriale, fino alle infrastrutture di trasporto e mobilità – la cui disponibilità, qualità e funzionalità costituiscono un fattore decisivo per la modernizzazione e lo sviluppo della provincia.

Il susseguirsi di interventi legislativi in materia di razionalizzazione delle partecipazioni detenute dalla Pubblica Amministrazione (Legge n. 244/2007, art. 3 commi 27, 28 e 29 e 147/2013, art. 1 comma 569, L. 190/2014, art. 1 comma 612) hanno richiesto un'attenta ricognizione delle partecipazioni detenute al fine di snellire il novero delle società partecipate direttamente ed indirettamente, che hanno portato a deliberare la messa in liquidazione o la vendita di alcune di esse.

In ottemperanza a quanto disposto dalla Legge 190/2014 comma 611 è stata pubblicata sul sito camerale ed inviata alla corte dei conti la relazione sui risultati conseguiti dal piano di razionalizzazione approvato nel 2015. In particolare, rispetto alle decisioni assunte nel piano si è dato atto di non aver avuto alcuna offerta a seguito della pubblicazione degli avvisi di asta pubblica per la dismissione delle intere quote di partecipazione detenute in Agroqualità s.p.a., in Interporto Toscano A.Vespucci e in Logistica Toscana.

Nel 2016, vista la delibera assembleare del 31.03.2016 con cui Logistica Toscana s.c.r.l. è stata posta in liquidazione e considerato le condizioni del piano di risanamento approvato dalle Banche per Interporto Toscano A. Vespucci, si è provveduto a pubblicare nuovamente l'avviso di asta pubblica per la cessione dell'intera partecipazione detenuta in Agroqualità s.p.a.. Anche quest'anno l'asta è andata deserta. È stata, inoltre, accettata l'offerta di acquisto delle quote detenute in UTC Immobiliare e Servizi s.c.a.r.l., ma al momento la cessione non si è perfezionata. Rispetto allo scorso anno sono, altresì, mutate alcune quote di partecipazione nelle società di sistema dovute alle variazioni del capitale sociale conseguenti l'uscita di alcuni soci o operazioni straordinarie sul capitale.

Nonostante già oggi tutte le partecipazioni detenute, fatta eccezione quelle per le quali è già stata deliberata la dismissione o la messa in liquidazione, rispondano al criterio di stretta funzionalità rispetto alle finalità istituzionali dell'Ente con l'entrata in vigore del D.Lgs. 175/2016 «Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica» la Camera dovrà procedere, entro il 23.03.2017, ad un'ulteriore revisione del proprio portafoglio di società partecipate, dismettendo tutte quelle non riconducibili alle categorie individuate all'articolo 4 o che ricadano in una delle ipotesi previste all'art. 20 del medesimo decreto. Il piano dovrà



riguardare anche le partecipazioni indirette.

Si tratta di requisiti estremamente puntuali che in alcuni casi prescindono dalla valutazione di funzionalità o strumentalità e che comportano necessariamente l'eliminazione della partecipazione.

Le partecipazioni oltre a rientrare in una delle categorie tassativamente previste dall'articolo 4 del decreto ovvero: servizi di interesse generale, opere pubbliche, autoproduzione beni o servizi, servizi di committenza, gestione patrimoni immobiliari, società costituita dai GAL, gestione spazi fieristici, impianti a fune, spin off universitari, non devono trovarsi in alcuna delle ipotesi di cui all'art. 20 del decreto, cioè:

- Essere prive di dipendenti
- Svolgere attività analoghe o simili a quelle svolte da altre società partecipare o da enti pubblici strumentali
- Avere un fatturato medio dell'ultimo triennio non superiore ad un milione di euro
- Aver registrato un risultato negativo per quattro dei cinque esercizi precedenti (salvo società di interesse generale)

In caso di mancata alienazione delle partecipazioni non rispondenti ai requisiti richiesti dal decreto entro un anno dalla conclusione del processi di ricognizione la partecipazione sarà liquidata in denaro ex artt. 2437-ter e quater del c.c..

Nello specifico la Camera di Commercio di Pisa detiene attualmente partecipazioni in 27 società, di cui 5 partecipate tramite Fondo Rotativo (sono partecipazioni temporanee di 3-5 anni effettuate nell'ambito degli interventi di promozione delle imprese innovative). Del totale, 6 sono, attualmente, in liquidazione. Delle restanti 16, 9 si configurano come società "in house" (di cui 7 del sistema camerale nazionale, 1 del sistema camerale toscano ed 1 a livello provinciale) ed 1 è una holding operativa del sistema camerale (Tecnoholding), mentre 6 sono società non di sistema. La Camera partecipa, altresì, a 2 Enti di diritto privato controllati (Associazione Nazionale Piante e Fiori d'Italia e Fondazione Symbola), a 3 Enti pubblici vigilati ed a 4 Camere di Commercio Italiane all'estero.

Si riporta di seguito una tabella riepilogativa delle partecipazioni detenute (escluso società del Fondo Rotativo) con i valori contabili relativi al Bilancio d'esercizio 2015.

Denominazione Società	Capitale (sottoscritto) della società al 31/12/2015	% partecipazione della Camera al 31/12/2015	Valore nominale al 31/12/2015	Valore contabile al 31/12/2015
AGROQUALITA' S.R.L.	2.000.000,00	0,71	14.113,74	12.664,19

B.M.T.I. BORSA MERCI TELEMATICA ITALIANA S.C.P.A.	2.387.372,16	0,05	1.198,48	1.198,48
DINTEC S.C.A R.L.	551.473,00	1,24	6.830,00	6.830,00
ECOCERVED S.C.R.L.	2.500.000,00	1,3	31.935,00	32.737,51
IC OUTSOURCING S.R.L.	372.000,00	0,01	54,56	54,56
JOB CAMERE S.R.L. in liquidazione	600.000,00	0,01	88,00	88,00
INFOCAMERE S.C.P.A.	17.670.000,00	0,02	4.343,10	6.426,23
INTERPORTO TOSCANO "A. VESPUCCI" S.P.A.	22.458.263,10	2,65	595.478,38	870.582,60
LOGISTICA TOSCANA S.C.R.L. In liquidazione	210.000,00	2,86	6.000,00	4.736,34
NAVICELLI S.P.A.	471.011,52	33,33	157.003,84	296.976,33
RETECAMERE S.C.R.L. in liquidazione	242.356,34	0,14	344,33	0,00
SOCIETA' CONSORTILE ENERGIA TOSCANA S.C.A.R.L.	91.689,78	0,06	€ 56,27	€ 56,00
TOSCANA AEROPORTI S.P.A.	30.709.744,00	4,17	1.279.905	€ 2.153.846,91
SOCIETA' AUTOSTRADALE LIGURE TOSCANA S.P.A.	160.000.000,00	0,03	53.600,00	144.380,62
TECNOSERVICECAMERE S.C.P.A.	1.318.941,00	0,03	348,40	639,08
TECNO HOLDING S.P.A.	25.000.000,00	0,06	14.160,38	85.966,86
TIRRENO BRENNERO S.R.L. in liquidazione	386.782,00	4,79	18.560,00	10.894,86
SISTEMA CAMERALE SERVIZI S.R.L.	1.499.935,00	0,50	7.492,00	12.480,00
STAZIONE SPERIMENTALE DELLE PELLI E DELLE MATERIE CONCANTI SRL	9.512.457,00	33,33%	3.170.819,00	3.170.819,00
UTC IMMOBILIARE E SERVIZI S.C.A.R.L.	16.000,00	3,75	600,00	600,00
CONSORZIO PROGETTO CALIFORNIA in liquidazione	17.529,00	--	-801,54	0
CONSORZIO TURISTICO AREA PISANA in liquidazione	17.710,00	--	1.400,00	1.544,57

Per quanto concerne le società partecipate tramite fondo rotativo si riportano i seguenti dati riepilogativi:

Denominazione	Capitale sociale	Quota detenuta	Anno sottoscrizione	Anno uscita prevista
PIT POT srl	€ 30.000,00	24,50%	2010	In corso di dismissione
BM Solar	€ 40.000,00	24,00%	2011	2016
Superevo s.r.l.	€ 30.000,00	20,00%	2012	In corso di dismissione

Relief Art s.r.l.	€ 13.245,00	24,50%	2013	In corso di dismissione
Innova s.r.l.	€ 44.050,00	24,50%	2014	In corso di dismissione

## Le risorse umane

Un aspetto essenziale della riforma del sistema camerale in via di definizione riguarda il personale: 8.500 persone nelle Camere, nelle unioni regionali e nelle aziende speciali. Il processo in atto ha comportato una forte preoccupazione tra i dipendenti legata al loro futuro e a quello delle Camere di Commercio.

Ad oggi sembra scongiurata l'ipotesi di tagli lineari e di riduzioni del personale. Ora nel decreto si parla solo di riorganizzazione e sarà l'Unioncamere che potrà presentare un piano sulla base delle indicazioni delle singole Camere di commercio.

La Camera di Commercio di Pisa, convinta che le risorse umane rivestono carattere di centralità per l'operatività di un'azienda di servizi, ha avviato già dal 2010 e continuato fino ad oggi un percorso di miglioramento ed aggiornamento per la valorizzazione delle professionalità esistenti che costituiscono il valore principale della Camera e sul quale si fonda l'attuazione di qualsivoglia strategia di riorganizzazione volta allo sviluppo.

Anche nel 2016 la gestione dei processi di formazione e aggiornamento del personale è avvenuta secondo un piano annuale per motivare le risorse umane sotto il profilo soggettivo e migliorare le prestazioni erogate sotto il profilo oggettivo dell'efficacia, efficienza e razionalizzazione.

Di seguito sono illustrati i caratteri distintivi di tipo quantitativo del personale attualmente in servizio

### Grado di copertura della dotazione organica

	Posti coperti al 31 ottobre 2016	Dotazione Organica
Dirigenti * (di cui 1 con incarico di SG)	2	2
D3/D6	1	1
D1	13	16
C	31	40
B3	0	0
B1	11	12
A	3	3
<b>totale</b>	<b>61</b>	<b>74</b>

*\*il Segretario Generale è un Dirigente a tempo indeterminato della CCLAA di Pisa fuori dotazione organica*

Merita precisare che il personale presso la Camera di Commercio è nella sua totalità impiegato in rapporti di lavoro subordinato a tempo indeterminato, avendo da tempo razionalizzato i costi e eliminato il ricorso al lavoro flessibile.

Oltre ai tre pensionamenti già avvenuti nell'anno 2016 si prevede entro l'anno la cessazione di una ulteriore unità di cat.C a tempo pieno.

Nel 2017 sono previste ad oggi le cessazioni di un dipendente di categoria B e, a fine anno, di uno di categoria D.

Da un raffronto dei posti coperti al 31/10/2016 con la dotazione organica, così come rivista con Delibera di Giunta di Agosto 2015, risulta evidente come i vincoli alle assunzioni operanti in questi anni abbiano bloccato il processo di sostituzione del personale cessato, con ripercussioni soprattutto nei profili più alti, laddove erano state previste nuove assunzioni in quanto maggiore è il fabbisogno.

Un punto di forza dell'Ente sta nell'elevata scolarizzazione dei dipendenti: circa l'80% del personale è in possesso di almeno un titolo di istruzione superiore e ciò contribuisce a costituire una base molto solida per un percorso di sviluppo professionale durevole nel tempo.

#### **Distribuzione per titolo di studio del personale camerale**

	Fino alla scuola dell'obbligo	Diploma scuola media superiore	Laurea	Specializzazione post-laurea / dottorato
Segretario Generale				1
Dirigenti			1	
D3				1
D1		3	7	3
C	2	16	12	1
B1	7	2	2	
A	3			
TOT. titoli di studio	12	21	22	6
% titoli di studio	19,67%	34,43%	36,06%	9,84%

Il personale dirigente e non, suddiviso per classi di età, si concentra significativamente nella fascia di età compresa tra i 35 ed i 44 anni e 45-54 anni, tutto ciò garantisce un giusto equilibrio tra aspettative e crescita professionale e grado di esperienza. Significativa alla luce del processo di riorganizzazione che interesserà il sistema nel prossimo anno, la quota di personale oltre i 62 anni e dunque potenzialmente interessato nell'arco del mandato a processi di pensionamento.

#### **Distribuzione per età media del personale camerale nel 2016**

	20 – 24	25 - 34	35 - 44	45 - 54	55 – 61	62 +
Segr.Gen.				1		
Dirigenti			1			
D3				1		
D1		1	3	7	1	1
C			11	14	6	
B1			1	3	6	1
A			1	2		

TOT		1	17	28	13	2
%		1,64%	27,87%	45,90%	21,31%	3,28%

Il susseguirsi di riforme normative che intervengono profondamente sul pubblico impiego e in particolare la riforma in atto per le Camere di Commercio elevano la qualità dei fabbisogni professionali degli Enti come il nostro, sempre più spinti sull'automazione dei processi e la digitalizzazione dei servizi offerti. Ciò, unito da un lato al processo degli accorpamenti e dall'altro ai blocchi assunzionali, impone oggi più che mai importanti scelte a livello organizzativo e gestionale, nonché rende centrali i processi di sviluppo delle competenze del personale.

Per questo motivo si ritiene essenziale proseguire nel percorso di formazione ed aggiornamento delle professionalità esistenti che costituiscono il valore principale della Camera e sul quale si fonda l'attuazione di qualsivoglia politica di sviluppo. Tuttavia anche per il 2017, tale politica continuerà a trovare forti limitazioni nelle previsioni di contenimento della spesa previste dalla legge 122/2010 che ha dimezzato rispetto al 2009 la possibilità delle spese esclusivamente destinate alla formazione.

### **La struttura tecnologica a supporto delle attività dell'Ente**

L'attuale infrastruttura tecnologica ICT della Camera di Commercio di Pisa è adeguata e rispondente alle più avanzate esigenze sia dell'utenza esterna che interna.

La Sede di Pisa e la sede distaccata di Santa Croce Sull'Arno, sono collegate in maniera autonoma alla sede operativa di Infocamere ScpA a Padova in Corso Stati Uniti n. 14, tramite una connessione ad alta affidabilità della rete con doppia linea e doppio Router garantendo costantemente la *Business Continuity*. Entrambe le Sedi sono dotate di una linea di accesso principale CVP SHDSL 2 Mbps ed una linea di accesso di Backup ADSL 2/0,5 Mbps.

Tutte le postazioni di lavoro presso gli uffici camerali sono abilitate all'accesso su Internet e all'utilizzo della posta elettronica.

La connessione alla rete WAN (Internet) è garantita da Infocamere, attraverso un Server Proxy che unitamente ad un Firewall gestisce il traffico internet in entrata ed in uscita garantendo la massima protezione della rete LAN della C.C.I.A.A. di Pisa dagli attacchi informatici esterni.

La Rete LAN della C.C.I.A.A. di Pisa è di tipo Client-Server con un cablaggio strutturato Ethernet 1 Gbps a Stella; ogni piano dell'edificio è dotato di armadio tecnologico con Router Cisco Gigabit connessi tra di loro attraverso fibra ottica. Gli armadi di piano sono collegati ad un unico centro-stella situato nei locali CED della C.C.I.A.A. di Pisa.

Al fine di garantire la massima efficienza dell'infrastruttura tecnologica del nuovo centro

congressi M.A.C.C., si è provveduto a sostituire gli ultimi switch Cisco obsoleti sostituendoli con n. 4 nuovi switch Ciso Gigabit PoE; a seguito di tale upgrade:

- È aumentata la disponibilità degli switch ad accogliere altri punti rete (i nuovi switch sono dotati di maggiori porte)
- È aumentata la affidabilità dell'infrastruttura (gli switch precedenti, anche se in Gigabit erano comunque obsoleti)
- Tutti i punti rete della Camera di Commercio, sono abilitati ad accogliere i telefoni Voip (i nuovi switch, a differenze dei precedenti sono tutti PoE)

In occasione dell'allestimento delle sale del nuovo Centro Congressi M.A.C.C. la CCIAA si è iniziata a dotare di connessione WIFI, installando n. 6 Access Point Cisco modello AIR-CAP2702I-E-K9

L'attuale configurazione, riesce a coprire con piena disponibilità e qualità di segnale, il Salone Ricci (con accessi simultanei fino a 150 utenti) il Primo Piano (Zona Sale), la sala polifunzionale (ex Borsa Merci)

Al fine di consentire la massima sicurezza di impianti potenzialmente a rischio di intrusione da parte di utenti non autorizzati, e per garantire la massima integrazione dell'infrastruttura WIFI con l'infrastruttura LAN della CCIAA, la gestione del WIFI è affidata ad Infocamere.

La C.C.I.A.A. di Pisa dispone di un cluster di n. 3 server IBM siti presso la sede centrale con Windows Server 2008. Il cluster garantisce la Business Continuity in caso di malfunzionamento di una macchina Server e l'archiviazione ridondata dei documenti informatici. Tutte le 3 macchine hanno funzione di Server di Dominio con servizi DNS/DHCP, gestione completa dell'Active Directory e del Failover Clustering. Sono attive politiche di backup quotidiano incrementale e settimanale totale. Come previsto dal Piano triennale per la razionalizzazione delle attrezzature approvato dalla Giunta Camerale ai sensi dell'articolo 2 della legge n. 244/07, è stata acquisita nel corso del 2014 una unità di backup aggiuntiva da inserire sul cluster di proprietà camerale al fine di garantire il salvataggio completo di tutti i dati in caso di disaster recovery, dato il costante aumento della massa dati lavorata dall'Ente in virtù del notevole incremento dell'informatizzazione delle pratiche. In questo modo, in caso di disaster recovery, il recupero di informazioni di fondamentale importanza relative all'AD è totale.

Al fine di rispondere in maniera appropriata alle esigenze della Continuità Operativa e Disaster Recovery prevista dal c. 3 lettera b) dell'art. 50 bis del Codice dell'Amministrazione Digitale, la C.C.I.A.A. di Pisa si doterà a breve di un ulteriore server in cluster, fisicamente residente presso la sede distaccata di Santa Croce Sull'Arno, attestato all'interno della "Foresta" preesistente; in tal modo in caso di malfunzionamento dei 3 server della sede centrale ovvero in

caso di totale assenza di corrente della stessa, la continuità del servizio all'utenza sarà garantita dal server della sede distaccata di Santa Croce Sull'Arno.

Le dotazioni strumentali che corredano le stazioni di lavoro sono rappresentate da computer, monitor, stampante (individuale o condivisa di piano), scanner, calcolatrice, fotocopiatrice di piano. Particolari dotazioni sono previste per lo Sportello polifunzionale (vidimatrici), Metrico (campioni di massa varie classi di precisione, campioni di capacità vari volumi, comparatori di massa, strumentazione ausiliaria varia) e Protocollo (affrancatrice).

Alcune dotazioni sono strettamente collegate alla postazione (computer, monitor), altre sono condivise tra varie postazioni (stampanti, fotocopiatrice, scanner) o essere multifunzione (fotocopiatrici con funzione di stampante e scanner).

Tutte le postazioni di lavoro in uso presso la camera sono fornite di sistema operativo Microsoft Windows e di pacchetto Microsoft Office (Word, Excell, Power Point, Access).

Le rimanenti applicazioni sono ad oggi installate sui singoli pc degli incaricati e gli archivi sono condivisi a livello di Utenti/Servizi/Area Comune, attraverso l'accentramento sui server dedicati.

Il locale contenente le apparecchiature di natura informatica (server, apparati di rete ecc.) e di trasmissione dati (armadio switch/Hub, router) è situato al piano ammezzato dell'immobile camerale. È in corso il trasferimento al primo piano in vista dei lavori di ristrutturazione del piano ammezzato per la realizzazione del progetto MACC.

La Camera di Commercio di Pisa dispone di un proprio sito web ([www.pi.camcom.it](http://www.pi.camcom.it)) in hosting presso Sistemi Informativi srl – Liberologico - di Pisa e di una rete intranet per la condivisione di informazioni e programmi nell'ambito della struttura.

L'ente dispone di un sistema di Videoconferenza mobile configurata ed abilitata per la connettività IP via IC RETE, nonché di infrastruttura per webconference composta da:

- hardware: microfono/speaker Jabra 410 MS e webcam Logitech BCC950 Conferencam dotata di ottica Carl Zeiss e qualità video in Full HD;
- software: Adobe Connect su server InfocamereScpA

La politica dell'Ente per la gestione dell'infrastruttura ICT e delle periferiche connesse è quella di pianificare l'aggiornamento e la sostituzione ciclica sulla base di criteri di obsolescenza tecnologica e di ammortamento economico. Lo strumento per la programmazione degli interventi è il "Piano triennale per razionalizzazione delle attrezzature" di cui all'articolo 2, comma 594, della L. 24 dicembre 2007 n. 244, approvato ed aggiornato annualmente dal Consiglio unitamente al bilancio e trasmesso, a consuntivo annuale, agli organi di controllo interno e alla sezione regionale della Corte dei conti competente, nonché reso pubblico mediante pubblicazione sul sito istituzionale della Camera di Commercio.

Dal Maggio 2014 la Camera di Commercio di Pisa è migrata su sistema di telefonia

VOIP (Voice Over IP). La scelta è nata in concomitanza della imminente scadenza contrattuale del leasing operativo in essere con la Telecom attraverso la ditta Teleleasing supportata dall'esigenza di modernizzare l'infrastruttura telefonica della Camera di Commercio.

Il passaggio all'infrastruttura VoIP Interna si è tradotto in:

- Trasporto su IP della voce all'interno della propria sede ed utilizzo di terminali VoIP.
- Utilizzo di un centralino VoIP per la gestione delle chiamate e dei servizi evoluti.

Il Voip offrirà vantaggi alla Camera di Commercio in termini di:

#### Flessibilità:

Non c'è nessuna rigidità "fisica": cambi di ufficio sono immediati in quanto il numero segue l'utilizzatore senza bisogno di nessun intervento (interni "plug and play").

La creazione di un unico centralino virtuale tra le diverse sedi permette di sfruttare tutte le funzionalità avanzate (chat, deviazioni, fax) senza alcun costo aggiuntivo.

Si dispone di un centralino con funzionalità molto evolute. Il software del centralino sarà sempre aggiornato nel tempo.

#### Scalabilità:

è possibile aggiungere, potenzialmente all'infinito, nuovi utenti senza dover ricorrere a modifiche hardware.

#### Autonomia:

Facilità d'uso delle funzionalità avanzate tramite interfacce utente più semplici.

La gestione del sistema è molto più rapida, hardware e know-how si sovrappongono a quelli della struttura informatica; la maggior parte degli interventi eseguiti dai tecnici Telecom saranno svolti in autonomia dalla CCIAA

#### Integrazione:

Infrastruttura IT esistente diventa ICT ed assorbe quanto prima era gestito separatamente.

Potenziale integrazione con altri software gestionali ed applicativi di varia natura (su dispositivi mobili e non); tale implementazione non è ancora pienamente sviluppata.



## IL QUADRO ECONOMICO FINANZIARIO PER IL 2017 DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI PISA

La definizione dei programmi per il 2017, come già avvenuto nello scorso anno, non può prescindere dalla definizione dell'entità delle risorse disponibili che, a seguito del disposto normativo previsto dal D.L. 90/2014, risulteranno significativamente ridotte; in aggiunta, quest'anno la previsione dei proventi si presenta assai ardua, in quanto il quadro normativo in divenire, pone incertezze particolarmente rilevanti.

In primo luogo, la previsione del Diritto annuale sconta le disposizioni del D.L. 90/2014 che prevede per il 2017 un taglio del 50% rispetto al 2014: per Pisa ciò significa, al netto dell'influenza delle variabili legate all'andamento del sistema economico locale, ipotizzare un gettito di 4,2 milioni anziché gli 8,4 del 2014.

La Camera di Commercio di Pisa da molti anni, in accordo con le categorie economiche, ha sempre adottato a norma del comma 10 dell'art 18 della L.580/93, l'incremento del 20% della misura del Diritto per finanziare specifici progetti destinati a favorire l'accesso al credito da parte delle imprese, anche in collaborazione con i Confidi. Tale norma, come già detto, è oggetto di ripensamento in sede di riforma del sistema e dunque le previsioni compiute oggi potrebbero essere oggetto di revisione già nei primi mesi dell'anno. Per la Camera di Pisa, la maggiorazione del 20% comporterebbe, al netto dell'accantonamento al fondo svalutazione crediti, un importo aggiuntivo da dedicare ai progetti per l'accesso al credito di cui al programma 1.2 "Sostenere il credito e lo sviluppo di una cultura finanziaria nelle imprese quali leve strategiche per la competitività del sistema" pari a circa € 600.000.

Gli impatti delle politiche camerali in materia di accesso al credito sono da alcuni anni monitorate e valutate positivamente mediante un'indagine Cati condotta annualmente nell'ambito dell'Osservatorio sul Credito della Provincia di Pisa.

Con il mutato quadro normativo si è reso necessario, già a partire dallo scorso anno, intervenire per cercare di ridurre il livello di evasione del tributo, prevedendo maggiori attività di sollecito volte ad aumentare la propensione alla regolarizzazione mediante ravvedimento operoso da parte delle imprese e la ridefinizione dei termini per l'erogazione dei servizi e dei contributi camerali erogabili solo a fronte dell'avvenuta regolarizzazione dell'impresa nel pagamento del tributo.

La seconda voce, per entità, dei proventi è data dai **Diritti di segreteria**: in questo

caso gli effetti della “decertificazione” hanno prodotto un progressivo contrarsi degli introiti, che si suppone essersi stabilizzato rispetto al valore 2015.

La riforma in atto dovrebbe consentire, una volta perfezionato il decreto legislativo di inquadramento, l’emanazione del nuovo Decreto MISE che dovrebbe ridefinire la misura dei diritti sulla base dei costi standard sostenuti dalle Camere per l’erogazione dei servizi che si attende per il da tempo. Tuttavia, dalle relazioni parlamentari di accompagnamento non è dato aspettarsi significativi aumenti dei proventi, e comunque verosimilmente, per i tempi di emanazione non ci dovrebbero essere significativi effetti per il 2017: pertanto la voce è al momento stimabile in analogia a quella del 2016.

Quanto alla voce **Contributi, trasferimenti e altre entrate**, il 2017 registrerà presumibilmente minori introiti per il presumibile ridursi del co-finanziamento di attività progettuali da parte del Fondo di perequazione, prioritariamente destinato al sostegno delle Camere in rigidità.

Sono previsti stabili, invece, gli introiti (1/5 del totale quale quota parte di competenza dell’esercizio) derivanti dal contributo in conto capitale della Regione Toscana per la realizzazione del progetto M.A.C.C. Il progetto per la realizzazione del centro espositivo congressuale nel Palazzo degli Affari, cofinanziato per 825.000 euro con risorse PAR FAS dalla Regione, è stato completato.

Per la voce “**Proventi da gestione di servizi**” il quadro normativo che si va delineando prevede che alcune tariffe siano fissate dal MISE in modo uniforme per tutte le Camere, mentre per altri servizi a domanda individuale non sembra possibile richiedere alle imprese oneri aggiuntivi. Resta poi da capire la portata della norma che prevede l’esercizio di attività in regime di mercato. L’importo previsto è comunque notevolmente ridotto rispetto al 2016.

Per quanto riguarda gli introiti costituiti dagli interessi attivi, il regime di Tesoreria Unica, con il deposito presso la Banca d’Italia della liquidità, ha praticamente azzerato questo provento, mentre permangono ad oggi i proventi finanziari da partecipazioni strategiche che auspichiamo stabili.

Circa i **costi di funzionamento**, il bilancio 2017 registrerà la nuova aliquota approvata il 26/10 u.s. per la quota associativa ad Unioncamere, con una revisione minimale degli importi, mentre per Unione Regionale (UTC) la riduzione del 50% operata per il 2015 con l’azzeramento di fatto di ogni costo diverso dalla struttura, si

ipotizza difficilmente comprimibile.

I costi del personale subiranno una lieve, ma costante riduzione in conseguenza dei pensionamenti sopra ricordati; i costi per beni e servizi, dopo anni di riduzione, si ipotizzano stabili, mentre alcuni risparmi conseguiranno dall'azzeramento dei compensi degli organi, almeno fino a quando non sarà posto rimedio a questa norma molto contestata.

Nel complesso la tabella che segue evidenzia l'andamento rispetto all'ultimo consuntivo approvato dei proventi e degli oneri e le previsioni per il 2017 che tengono conto delle previsioni sopra effettuate:

	Anno 2014 (consuntivo)	Anno 2015 (consuntivo)	Anno 2016 (preventivo)	Anno 2017 (preventivo)
<i>Proventi correnti</i>	13.037.639	9.208.698	9.240.144	7.352.100
<i>Oneri correnti (esclusi interv. economici)</i>	- 8.853.879	- 7.164.864	- 7.045.115	- 6.565.266
<b>Risultato gestione corrente (esclusi interventi economici)</b>	<b>+ 4.183.760</b>	<b>+2.043.834</b>	<b>+ 2.195.029</b>	<b>+786.834</b>
<b>Risultato gestione finanziaria</b>	<b>+ 562.678</b>	<b>+ 453.981</b>	<b>+ 403.772</b>	<b>+264.500</b>
<b>Risultato gestione straordinaria</b>	<b>+567.709</b>	<b>+620.318</b>	<b>+ 128.682</b>	<b>0</b>
<b>Risultato al lordo degli interventi economici</b>	<b>5.312.388</b>	<b>3.117.539</b>	<b>2.727.483</b>	<b>1.051.334</b>
<b>Interventi economici</b>	<b>4.956.842</b>	<b>3.020.813</b>	<b>3.619.851</b>	<b>2.000.000</b>
<i>di cui ex-maggiorazione 20%</i>				<i>600.000</i>
<b>Risultato economico</b>	<b>355.546</b>	<b>96.726</b>	<b>- 892.368</b>	<b>-948.666</b>

Pertanto visto lo “scalare del risultato economico”, data la struttura dei costi e dei ricavi dell'Ente, nell'ipotesi di maggiorazione del Diritto annuale, consente, anche per il 2017, di destinare agli Interventi economici circa 1 milione di euro, in pareggio di bilancio.

Anche se non fosse ammessa la maggiorazione, comunque l'Ente potrebbe assolvere alla funzione promozionale con circa 400.000 euro in pareggio di bilancio.

Da ricordare che dal 2017 le attività della Fondazione sono finanziate con risorse dedicate.

Tuttavia ai sensi dell'art. 2 del DPR 254/2005, Regolamento di contabilità delle Camere

di Commercio, il pareggio di bilancio nel tempo, si consegue anche mediante l'utilizzo degli avanzi patrimonializzati accantonati a patrimonio negli anni precedenti.

Il totale di tali avanzi patrimonializzati ammonta ad oggi a oltre 18 milioni di euro, come meglio descritto di seguito.

Avanzo patrimoniale al 31.12.2006	11.382.574
Risultato economico 2006	221.203
Risultato economico 2007	1.128.287
Risultato economico 2008	3.227.392
Risultato economico 2009	907.348
Risultato economico 2010	212.388
Risultato economico 2011	664.822
Risultato economico 2012	877.994
Risultato economico 2013	-227.603
Risultato economico 2014	355.546
Risultato economico 2015	96.726
<b>TOT. AVANZI PATRIMONIALIZZATI</b>	<b>18.846.677</b>

Gli avanzi patrimonializzati dell'ente devono essere analizzati in ordine alla loro disponibilità patrimoniale, ovvero alla loro destinazione:

<b>Totale Patrimonio netto al 01.01.2016</b>	<b>22.367.323</b>
- Immobilizzazioni immateriali al 01.01.2016	-24.802
- Immobilizzazioni materiali al 01.01.2016	-4.090.029
- Partecipazioni e quote al 01.01.2016	-7.713.522
<b>Avanzo patrimonializzato disponibile al 01.01.2016</b>	<b>10.538.969</b>
- Investimenti previsti dal Piano 2016	-6.971.000
<b>Avanzo patrimonializzato utilizzabile ai fini del pareggio di bilancio 2016</b>	<b>3.567.000</b>
- Utilizzo esercizio 2016 (da preventivo aggiornato)	-892.000
<b>Avanzo patrimonializzato immediatamente disponibile e liquido, al netto dell'utilizzo ipotetico 2016</b>	<b>2.675.000</b>

Considerata l'analisi appena svolta, l'Ente prevede l'utilizzo di un milione di euro per potenziare l'attività promozionale in questa fase congiunturale così critica, portando il valore degli interventi economici da allocare sulle priorità dell'Ente a 2.000.000 (se potrà essere prevista la maggiorazione).

Le risorse allocate sugli obiettivi strategici della presente Relazione di programmazione incorporano le ipotesi fin qui descritte.

## **I PROGRAMMI, I RISULTATI ATTESI E LE RISORSE 2017**

### **Priorità 1:**

#### **Promuovere la competitività e lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale**

1. Rafforzare la presenza sul mercato internazionale delle imprese del territorio, e la promozione del made in Italy.
2. Sostenere il credito e lo sviluppo di una cultura finanziaria nelle imprese quali leve strategiche per la competitività del sistema
3. Promuovere la cultura d'impresa e l'orientamento al lavoro, il trasferimento di conoscenze, l'innovazione tecnologica ed organizzativa, lo sviluppo di imprese innovative e la crescita del capitale umano
4. Promuovere la filiera del turismo e la valorizzazione integrata del territorio
5. Promuovere lo sviluppo sostenibile delle imprese
6. Razionalizzare il sistema delle partecipazioni mantenendo l'impegno per lo sviluppo delle infrastrutture

#### **Risultati Attesi**

- Maggiore capacità di esportazione (sia in termini di apertura a nuovi mercati che di apertura ai mercati esteri da parte di nuove imprese)
- Incremento export provinciale
- Crescita quota % export su nuovi mercati
- Consolidamento della struttura imprenditoriale provinciale
- Sviluppo di nuovi investimenti, avvio di nuove imprese e superamento fase di start up (anche tramite strumento seed capital)
- Consolidamento del grado di attrattività delle imprese alle iniziative promozionali camerali

### **Priorità 2:**

#### **Favorire la crescita responsabile delle imprese e del territorio promuovendo strumenti di tutela del mercato a garanzia della concorrenza, trasparenza e fede pubblica**

1. Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa e di tutela dei consumatori e delle imprese
2. Garantire la trasparenza e la legalità del sistema economico provinciale tramite gli strumenti di vigilanza e controllo del mercato e di tutela della proprietà industriale

#### **Risultati Attesi**

- Diffusione del ricorso agli strumenti della giustizia alternativa
- Elevato livello di qualità del processo di mediaconciliazione
- Avvio dell'operatività dell'Organismo di composizione delle crisi
- Maggiore correttezza sul mercato a seguito di una più capillare attività di vigilanza, anche in collaborazione con gli attori del sistema

- Maggiore ricorso agli strumenti di tutela industriale da parte dei soggetti della provincia di Pisa

### **Priorità 3**

#### **Affermare e diffondere il ruolo della Camera di Pisa quale PA trasparente ed efficiente in grado di erogare servizi a valore aggiunto**

1. Valorizzazione economica del patrimonio camerale
2. Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane
3. Continuare a creare valore aggiunto
4. Migliorare la trasparenza della Camera, la comunicazione e la diffusione dell'informazione economico-statistica
5. Garantire il rispetto della Carta dei servizi per migliorare la qualità e la soddisfazione dell'utenza

#### **Risultati Attesi**

- Snellimento dei processi burocratico-amministrativi a favore delle imprese e degli intermediari nell'ottica di una progressiva contrazione dei costi sopportati dalle imprese
- Mantenimento degli standard di efficienza, efficacia e qualità dei servizi erogati all'utenza
- Mantenimento dell'elevato grado di soddisfazione dell'utenza (esterna ed interna)
- Razionalizzazione dei costi di struttura
- Ottimizzazione gestione incassi da diritto annuale
- Ricerca nuove risorse a supporto delle iniziative di promozione
- Capacità di attuazione delle strategie e dei programmi dell'Ente

La definizione e l'articolazione dei programmi strategici attraversa tutte le aree gestionali dell'ente e interessa i diversi stakeholders interni ed esterni.

Il modello di analisi sulla base del quale è stata delineata la strategia dell'ente è quello della Balanced scorecard che prende in considerazione quattro dimensioni: imprese e territorio, processi interni, crescita e apprendimento, economico finanziaria.

Come già fatto nel passato, la Camera, sulla base delle strategie delineate nel documento programmatico approvato per il periodo 2014-18, ha costruito, per l'anno 2017, un quadro di raccordo tra le linee strategiche e le attività corrispondenti con i programmi e le missioni stabiliti dal Ministero dello sviluppo economico a seguito del DM 27 marzo 2013.

Di seguito è rappresentata la mappa strategica 2017 della Camera di Commercio di Pisa

<b>IMPRESE E TERRITORIO</b>	<p><b>1. Promuovere l'innovazione, la competitività e lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale</b></p> <p>1.1. Rafforzare la presenza sul mercato internazionale delle imprese del territorio, e la promozione del made in Italy</p> <p>1.2. Sostenere il credito e lo sviluppo di una cultura finanziaria nelle imprese quali leve strategiche per la competitività del sistema</p> <p>1.3. Promuovere il trasferimento di conoscenze, l'innovazione tecnologica ed organizzativa, lo sviluppo di imprese innovative e la crescita del capitale umano</p> <p>1.4. Promuovere la filiera turistico-commerciale e la valorizzazione integrata del territorio</p> <p>1.5. Promuovere lo sviluppo sostenibile delle imprese</p>	<p><b>2. Favorire la crescita responsabile delle imprese e del territorio promuovendo strumenti di tutela del mercato a garanzia della concorrenza, trasparenza e fede pubblica</b></p> <p>2.1. Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa e di tutela dei consumatori</p> <p>2.2. Garantire la trasparenza e la legalità del sistema economico provinciale tramite gli strumenti di vigilanza e controllo del mercato e di tutela della proprietà industriale</p>
		<p><b>3. Affermare e diffondere il ruolo della Camera di Pisa quale PA trasparente ed efficiente in grado di erogare servizi a valore aggiunto</b></p>
<b>PROCESSI INTERNI</b>		<p>3.9 Garantire il rispetto della Carta dei servizi per migliorare la qualità e la soddisfazione dell'utenza</p>
<b>CRESCITA E APPRENDIMENTO</b>		<p>3.5. Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane</p> <p>3.8 Migliorare la trasparenza della Camera, la comunicazione e la diffusione dell'informazione economico-statistica</p>
<b>ECONOMICO-FINANZIARIA</b>	<p>1.6.- Razionalizzare il sistema delle partecipazioni mantenendo l'impegno per lo sviluppo delle infrastrutture</p>	<p>3.1. Valorizzazione economica del patrimonio camerale</p> <p>3.7. - Continuare a creare valore aggiunto</p>

## IL QUADRO RIASSUNTIVO DELLE RISORSE 2017

### LINEA STRATEGICA 1: Promuovere la competitività e lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale

#### Risorse complessive 2017: € 2.328.000

##### Programma 1.1.

Rafforzare la presenza sul mercato internazionale delle imprese del territorio e la promozione del made in Italy

Risorse: € 520.000,00=

##### Programma 1.2

Sostenere il credito e lo sviluppo di una cultura finanziaria nelle imprese quali leve strategiche per la competitività del sistema

Risorse: € 700.000,00=

##### Programma 1.3

- Promuovere la cultura d'impresa e l'orientamento al lavoro, il trasferimento di conoscenze, l'innovazione tecnologica ed organizzativa, lo sviluppo di imprese innovative e la crescita del capitale umano

Risorse: € 265.000,00=

##### Programma 1.4

Promuovere la filiera del turismo e la valorizzazione integrata del territorio (cultura, patrimonio architettonico e artistico, enogastronomia, paesaggio)

Risorse: € 353.000,00=

##### Programma 1.5

Promuovere lo sviluppo sostenibile delle imprese

Risorse: € 40.000,00=

##### Programma 1.6

- Razionalizzare il sistema delle partecipazioni mantenendo l'impegno per lo sviluppo delle infrastrutture

Risorse: € 450.000,00 (Quote associative)



## **LINEA STRATEGICA 2: Favorire la crescita responsabile delle imprese e del territorio promuovendo strumenti di tutela del mercato a garanzia della concorrenza, trasparenza e fede pubblica**

**Risorse 2017: € 82.500,00**

### **Programma 2.1**

Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa e di tutela dei consumatori

Risorse € 71.000,00=

### **Programma 2.2**

Garantire la trasparenza e la legalità del sistema economico provinciale tramite gli strumenti di vigilanza e controllo del mercato e di tutela della proprietà industriale

Risorse: € 11.500,00= ( € 1.000,00 Interventi econ.  
€ 9.500,00 Oneri di funzionam.  
€ 1.000 Investimenti )

## **LINEA STRATEGICA 3: Affermare e diffondere il ruolo della Camera di Pisa quale PA trasparente ed efficiente in grado di erogare servizi a valore aggiunto**

**Risorse 2017: € 455.000,00**

### **Programma 3.1**

Valorizzazione economica del patrimonio camerale

Risorse: € 360.000,00= (Investimenti)

### **Programma 3.5**

Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane

Risorse: € 41.000,00= (Oneri funzionamento)

### **Programma 3.7**

Continuare a creare valore aggiunto

Risorse € 0

### **Programma 3.8**

Migliorare la trasparenza della Camera, la comunicazione e la diffusione dell'informazione economico-statistica

Risorse: € 50.000,00 =

### **Programma 3.9**

Garantire il rispetto della Carta dei servizi per migliorare la qualità e la soddisfazione dell'utenza

Risorse: € 4.000,00= oneri funzionamento

## I PROGRAMMI, I RISULTATI ATTESI E LE RISORSE 2017

<b>Programma 1.1 della CCIAA di PISA</b>
<b>Rafforzare la presenza sul mercato internazionale delle imprese del territorio e la promozione del Made in Italy</b>
<b>Descrizione</b>
<p>Le azioni camerali dovranno in ogni caso tener conto dei recenti e prossimi cambiamenti che stanno interessando la riorganizzazione delle competenze in materia di internazionalizzazione sia a livello nazionale, sia a livello regionale anche alla luce dei recenti interventi legislativi sulla riorganizzazione del sistema camerale.</p> <p>Lo schema di decreto legislativo all'esame del Parlamento delinea nel testo attualmente noto le funzioni promozionali relative a questa priorità della Camera come:</p> <p>Sostegno alla competitività delle imprese e dei territori tramite:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- informazione, formazione, supporto organizzativo e assistenza alle PMI per la preparazione ai mercati internazionali,</li><li>- collaborazione con ICE per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane,</li><li>- collaborazione con SACE, SIMEST e Cassa depositi e prestiti per la diffusione e le ricadute operative a livello aziendale delle loro iniziative.</li></ul> <p>In ogni caso sono escluse le attività promozionali direttamente svolte all'estero</p> <p>Le azioni pertanto saranno concentrate su:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Rafforzare le collaborazioni con le strutture nazionali operanti in materia (Unioncamere italiana ed ICE) anche nell'ambito degli accordi operativi Unioncamere-ICE e Unioncamere-MISE e con la rete italiana ed estera del sistema camerale;</li><li>- Sviluppare i servizi di assistenza alle imprese tramite il potenziamento dello sportello servizi informazione e formazione per l'internazionalizzazione</li><li>- Informare, formare le nuove imprese esportatrici al fine di facilitare l'approccio a mercati esteri</li><li>- Promuovere e sostenere la partecipazione delle imprese locali ad eventi nazionali di portata internazionale (contributi per progetti di internazionalizzazione e per la partecipazione a fiere e mostre all'estero).</li><li>- Incoming e press tour</li></ul> <p>Inoltre, nello specifico per il settore turismo, la Camera di Commercio di Pisa intende proseguire nella strategia adottata con successo negli ultimi anni per la realizzazione di iniziative di promozione integrata del territorio, specialmente diretta verso mercati già collegati a Pisa, o che lo saranno in futuro, da voli low-cost, sfruttando le sinergie derivanti dallo sviluppo dello scalo aeroportuale pisano, non tralasciando il rafforzamento sui mercati ormai consolidati in collaborazione con i soggetti competenti.</p> <p>In particolare sarà portato a compimento il progetto co-finanziato da Toscana Promozione turistica La Torre di Pisa a Tokyo e Dubai.</p>
<b>Progetti</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Supporto alla partecipazione ad iniziative interne di carattere internazionale</li><li>• Sostenere tramite bando la partecipazione delle imprese ad eventi di portata internazionale ed i programmi di internazionalizzazione</li></ul>

- Servizi di supporto formativi, informativi e di accompagnamento anche in collaborazione con la rete italiana ed estera del sistema camerale

### **Risultati attesi**

- ✓ Individuazione di nuovi canali di sbocco e/o nuovi mercati
- ✓ Consolidamento del numero delle imprese coinvolte nelle iniziative della Camera e coinvolgimento di nuove imprese esportatrici nelle iniziative camerale
- ✓ Maggiore attenzione alla ricerca di fonti di finanziamento esterne (Toscana Promozione, leggi nazionali, UE, Convenzioni, ...)
- ✓ Incremento della diffusione territoriale dei servizi di formazione, informazione ed accompagnamento

### **Risorse**

Totale risorse € 520.000=

### **Soggetti coinvolti**

Toscana Promozione turistica, Regione Toscana, ICE, SACE, SIMEST, CdC, ENIT, Associazioni di categoria, Camere di commercio, Camere di Commercio Italiane all'estero, Consorzio dei calzaturieri, Consorzio conciatori, Associazione conciatori, Associazione Toscana Spazio, Consorzio Picto, altri consorzi, Polo Tecnologico di Navacchio, Pont-tech, Comune di Pisa, altri Comuni

## Programma 1.2 della CCIAA di Pisa

### Sostenere il credito e lo sviluppo di una cultura finanziaria nelle imprese, quali leve strategiche per la competitività del sistema

#### Descrizione

Già dall'inizio del 2016 è stato avviato un percorso di riflessione sull'operatività dell'Ente camerale a sostegno della competitività delle imprese nei processi di innovazione, di crescita imprenditoriale e del capitale umano, in particolare in relazione all'operatività del Fondo Rotativo e dell'azienda speciale ASSEFI. I risultati registrati dal Fondo Rotativo dal 2003 ad oggi, il know how accumulato dall'Azienda speciale ASSEFI negli ultimi dieci anni in materia di sostegno ai processi di innovazione, la necessità e l'impegno della Camera di Commercio a sostenere la creazione di un ecosistema pisano per l'innovazione assieme alle tre Università e ai poli tecnologici (esito del Convegno Innovation day: innovare per crescere), hanno portato a valutare l'opportunità di creare uno strumento ad hoc, dotato di personalità giuridica autonoma, aperto alla partecipazione delle altre istituzioni, capace di valorizzare il capitale umano a disposizione e che potesse sfruttare appieno gli asset patrimoniali della Camera di Commercio di Pisa.

La costituzione della Fondazione è avvenuta su iniziativa della Camera di Commercio di Pisa quale "Promotore fondatore" nel mese di settembre. Alla Fondazione verrà conferita tra l'altro l'azienda speciale ASSEFI che riprenderà, tra l'altro, in questa veste anche l'attività del Fondo Rotativo.

La Fondazione ha lo scopo di perseguire finalità di pubblica utilità per il sostegno della competitività delle imprese nei processi di innovazione, di crescita imprenditoriale e del capitale umano, anche ricercando sinergie con le Università, i centri di ricerca, i poli tecnologici e i laboratori di innovazione.

- La Fondazione promuove processi di innovazione formali e informali, la creazione e lo sviluppo di imprese innovative, sostiene lo sviluppo di progetti fortemente innovativi nelle imprese esistenti.
- La Fondazione promuove e gestisce strumenti di finanza innovativa a sostegno dei processi di innovazione e dello start up di micro, piccole e medie imprese (MPMI) ad alto potenziale di crescita.
- La Fondazione persegue gli scopi sopra elencati in ambito regionale

Già dalla sua costituzione la Camera ha cominciato a lavorare per ampliare la base di partecipazione della Fondazione ad altri soggetti istituzionali (Università, Fondazioni, Enti pubblici del territorio, ecc.) che mediante partecipazione al Fondo di Dotazione o partecipazione a progetti specifici, condividano attività e progetti di questo nuovo soggetto e questa attività di diffusione proseguirà nel corso del 2017.

Il perpetuarsi della situazione congiunturale di crisi economica e della stretta creditizia ha reso sempre più difficile per le imprese investire per migliorare la propria competitività e per gli aspiranti imprenditori trovare le risorse per avviare la propria impresa.

Il livello di capitalizzazione delle imprese, già carente, continua a ridursi a causa dei risultati negativi e cresce il numero di imprese che non riesce a far fronte ai propri impegni con il sistema bancario. Tutti questi fattori determinano un generale peggioramento del rating delle imprese ed una conseguente ulteriore riduzione del credito a loro disposizione.

Il sistema dei Confidi dal canto suo si trova a dover gestire un incremento delle sofferenze ed un crescente fabbisogno di patrimonio per garantire le imprese affidate dalle banche. Il panorama sopra descritto infatti determina una riduzione delle operazioni contro-garantibili ed un incremento delle quote di patrimonio da accantonare per le singole operazioni di garanzia.

Questo scenario compromette la capacità delle imprese anche più attive di gestire il cambiamento. La necessità di investire nell'innovazione e nella qualità dei prodotti e servizi mal si concilia con minori risorse finanziarie.

La Camera di Commercio di Pisa potrà continuare ad intervenire per supportare l'accesso al credito delle imprese a condizione del permanere della possibilità di elevare la misura del Diritto annuale.

In tale ipotesi, potranno essere mantenuti:

- Supporto ai Confidi per aumentare la capacità di erogare garanzie da parte di questi operatori
- Supporto all'avvio di nuove imprese e nuovi investimenti attraverso l'erogazione di contributi
- Supporto all'accesso al microcredito per le nuove imprese

### **Progetti**

- Sostegno finanziario alla nascita e la crescita di imprese innovative attraverso la partecipazione al capitale di rischio
- Realizzazione di attività informativa e di consulenza al fine di facilitare l'accesso al credito delle imprese
- Facilitare e sostenere l'accesso al credito per le imprese e la realizzazione di nuovi investimenti

### **Risultati attesi**

- ✓ Sviluppo di imprese innovative pisane ad alto potenziale di crescita partecipate attraverso lo strumento del seed capital
- ✓ Maggiore informazione delle imprese e degli aspiranti imprenditori sull'accesso a forme di finanza agevolata
- ✓ Miglioramento dell'accesso al credito per le PMI anche attraverso accordi con il sistema bancario e con i Confidi
- ✓ Mantenere facilitazioni per le nuove imprese per l'accesso al microcredito
- ✓ Sviluppo di nuovi investimenti e avvio di nuove imprese stimolati da incentivi finanziari
- ✓ Mantenimento del livello di accessibilità del servizio informativo in termini spaziali (sportelli sul territorio) e di multicanalità

### **Risorse**

Totale risorse € 700.000,00=

### **Soggetti coinvolti**

Assefi, Fondazione di partecipazione per lo sviluppo e l'innovazione, Istituti di credito, Consorzi Fidi, Pontech, Polo Tecnologico Navacchio, Università di Pisa, Scuola Superiore Sant'Anna, Scuola Normale, CNR, ITT, Amministrazioni comunali, Associazioni di categoria, sistema camerale

## Programma 1.3 della CCIAA di Pisa

**Promuovere la cultura d'impresa e l'orientamento al lavoro, il trasferimento di conoscenze, l'innovazione tecnologica ed organizzativa, lo sviluppo di imprese innovative e la crescita del capitale umano**

### Descrizione

Già la riforma dell'art. 2 della legge 580/93 operata dal D.Lgs. 23/2010 aveva espressamente previsto tra le funzioni delle Camere di Commercio la collaborazione con le istituzioni scolastiche ed universitarie, in materia di alternanza scuola-lavoro e per l'orientamento al lavoro e alle professioni.

Oggi lo schema di decreto dà una grande enfasi a queste funzioni a partire dalla tenuta del registro dell'alternanza.

La Camera di Commercio di Pisa, attraverso ASSEFI, è già operativa da molti in anni in stretta collaborazione con gli Istituti scolastici e con le Università pisane su questo tema, offrendo i tradizionali servizi di supporto per l'avvio dei percorsi di alternanza ed erogando seminari di orientamento al lavoro e alla creazione d'impresa, ma anche introducendo un modello didattico innovativo riconosciuto anche dalla Regione Toscana quale modello di alternanza scuola lavoro, volto a stimolare l'autoimprenditorialità nei giovani attraverso una competizione di imprese di studenti. Quest'ultima attività divenuta una *Best Practice* a livello regionale coinvolge ormai oltre all'Unioncamere Toscana e alla Regione molte delle Camere di Commercio Toscane ed è in via di sperimentazione la collaborazione con l'Università di Pisa.

La collaborazione con le Università pisane è anch'essa una pratica consolidata per la Camera di Commercio di Pisa che, attraverso ASSEFI, offre servizi volti a stimolare la nascita di imprese innovative e la collaborazione tra mondo delle imprese e mondo della ricerca.

La provincia di Pisa può essere definita un territorio ad "alta densità" di ricerca e tecnologia per la presenza di ben 3 Università (Università degli Studi di Pisa, Scuola Superiore e di Perfezionamento Sant'Anna, Scuola Normale Superiore), centri di ricerca di livello nazionale (CNR e ITT), Poli tecnologici e incubatori, che costituiscono risorse importanti per lo sviluppo economico ed imprenditoriale.

La nascita e la crescita di imprese innovative, supportata dalla Camera anche attraverso l'offerta di seed capital di cui al programma 1.02, è ulteriormente promossa con iniziative volte a favorire il trasferimento tecnologico, promuovere le collaborazioni tra imprese e tra queste e il mondo della ricerca, migliorare la preparazione degli imprenditori in tema di gestione manageriale delle imprese e stimolare l'aggregazione. Su questo fronte, l'esperienza del Club delle Imprese Innovative, nato con l'avvio del Fondo Rotativo, ha consentito di focalizzare l'attenzione sulla necessità di svolgere un ruolo più incisivo nel favorire gli incontri tra imprese del territorio provinciale considerate innovative e nel promuoverle rispetto ad una platea di grandi aziende allo scopo di aumentare le occasioni di business.

La rete di relazioni ormai consolidata con le Università e con i centri di Ricerca e i Poli tecnologici permettono la realizzazione di iniziative congiunte e una programmazione scevra da inefficienti ridondanze. I servizi offerti sono progettati tenendo conto dei servizi già presenti sul territorio e con la collaborazione operativa degli altri attori presenti sul territorio che operano in materia di innovazione e trasferimento tecnologico.

Se da un lato il tema del trasferimento tecnologico e dell'innovazione tecnologica rappresentano aspetti a elevato potenziale per promuovere la competitività delle imprese del territorio, non sono gli unici elementi da stimolare. Il tema dell'innovazione può essere infatti osservato anche dal punto di vista dell'organizzazione, in particolare con riferimento ai nuovi strumenti di aggregazione, quali le reti d'impresa, che possono rappresentare una leva fondamentale per raggiungere obiettivi fuori portata per le imprese di piccole dimensioni.

Parimenti il recupero di competitività delle imprese può essere raggiunto anche attraverso il miglioramento della gestione aziendale nelle varie aree che la compongono, dalla finanza, alla gestione dell'innovazione, al marketing, all'internazionalizzazione, alla gestione delle risorse umane, alla pianificazione programmazione e controllo. In una logica di valorizzazione delle eccellenze, la Camera

di Commercio di Pisa intende premiare anche “le storie” di eccellenza espresse dal nostro territorio, nel campo dello studio con i premi di laurea e le borse di studio, nel campo del lavoro e dell’economia con il prestigioso Premio intitolato a Leonardo Fibonacci.

Queste attività saranno realizzate per il tramite della Fondazione di partecipazione per lo sviluppo e l’innovazione, strumento nato anche per facilitare la collaborazione con gli attori del territorio più direttamente interessati

### **Progetti**

- Promozione della cultura e dell’eccellenza nella formazione delle risorse umane
- Promuovere la cooperazione con le istituzioni scolastiche e universitarie in materia di alternanza scuola lavoro e orientamento al lavoro ed alle professioni
- Promuovere il knowledgesharing tra le imprese e la creazione di sinergie tra mondo della ricerca e imprese
- Sensibilizzare il tessuto produttivo sulle aggregazioni di imprese.

### **Risultati attesi**

- ✓ Migliorare il livello di managerialità nella gestione d’impresa alimentando un’offerta formativa di qualità per aspiranti e imprenditori su tematiche di gestione aziendale
- ✓ Favorire la creazione di nuove imprese a seguito dei servizi realizzati dalla Camera ed il superamento della fase di start-up
- ✓ Maggiore coinvolgimento dei giovani in esperienze finalizzate all’accrescimento della propensione all’auto-imprenditoria o al lavoro autonomo
- ✓ Nascita di accordi tra le imprese del territorio e tra loro e le grandi aziende o alti operatori, nonché con il mondo della ricerca al fine aumentare la reciproca conoscenza, la visibilità rispetto a grandi imprese e i rapporti con il mondo della ricerca.
- ✓ Far emergere il potenziale di “imprese innovative” presenti nel sistema della ricerca pubblica e stimolarne la valorizzazione sul mercato, anche attraverso la creazione di start up innovative.
- ✓ Crescita delle reti d’impresa o di altre forme di aggregazione e di cooperazione.

### **Risorse**

Totale risorse € 265.000,00=

### **Soggetti coinvolti**

Assefi, Fondazione di partecipazione per lo sviluppo e l’innovazione , Regione Toscana, Associazioni di categoria, Ordini professionali, Università degli Studi di Pisa, Scuola Superiore Sant’Anna, Scuola Normale Superiore, CNR, ITT, Polo Tecnologico Navacchio, Pontech, Poteco, Junior Achievement, Istituti tecnici e professionali, Istituti d’arte, Unioncamere Toscana, MISE, Centro per l’impiego, Istituti scolastici pisani, grandi aziende.

## Programma 1.4 della CCIAA di PISA

### Promuovere la filiera del turismo e la valorizzazione integrata del territorio (cultura, patrimonio architettonico e artistico, enogastronomia, paesaggio)

#### Descrizione

Con riferimento alle attività promozionali, il decreto prevede che le Camere di Commercio svolgano funzioni di valorizzazione del patrimonio culturale, sviluppo e promozione del turismo in collaborazione con enti e organismi competenti. In ogni caso sono vietate le attività promozionali direttamente svolte all'estero.

La nuova Legge regionale sul turismo assegna a Regione e Comuni la promozione delle destinazioni e dei prodotti turistici: in questo quadro la Camera dovrà ricercare convenzioni con questi soggetti per rafforzare la propria azione promozionale a sostegno di alcuni prodotti turistici: in particolare città d'arte (progetto Torre) e Enogastronomia (Progetto Terre di Pisa).

La globalizzazione sociale e economica insieme all'abbreviarsi delle distanze, ha instaurato una competizione globale tra le destinazioni turistiche, per cui occorre imparare a rispondere ad una domanda sempre più esigente in merito alla qualità in generale e alla qualità dell'accoglienza in particolare, perché un territorio è attrattivo se riesce ad essere anche ospitale.

Da qui la necessità di interventi a favore dello sviluppo di una qualità dell'accoglienza, che dovrebbero concretizzarsi primariamente nella formazione da parte di coloro che vengono a contatto con il turista, ma anche attraverso la rivitalizzazione dei centri storici.

Senza dimenticare che l'immagine di un territorio è data anche dai suoi prodotti tipici e tradizionali, per i quali andranno individuati interventi specifici volti a valorizzarne la conoscenza e la qualità (marchi di qualità, marchi collettivi), nonché a promuoverli anche quale prodotto "souvenir" per il turista italiano e straniero.

Il 2017 sarà l'anno della sesta edizione del Food&Wine Festival, che si terrà il 20-22 ottobre. La crescita costante dei visitatori di anno in anno pone nuove sfide. L'anno prossimo la location saranno i nuovi locali della Camera di Commercio.

#### Progetti

- Iniziative di costruzione e promozione dei prodotti turistici in collaborazione con diversi soggetti istituzionali e privati
- Attività di promozione delle produzioni tipiche agroalimentari
- Realizzazione di interventi a favore dello sviluppo della qualità dell'accoglienza nelle strutture ricettive e commerciali.

#### Risultati attesi



- ✓ Maggiore selettività delle iniziative di promozione del territorio e delle produzioni tipiche, in termini di soggetti partecipanti e di risultati ottenuti
- ✓ Consolidamento della presenza media dei turisti provenienti dall'Italia e dall'estero
- ✓ Aumento dei flussi turistici che interessano sui principali prodotti offerti dal territorio provinciale
- ✓ Caratterizzazione dell'offerta commerciale e della ristorazione pisana sulle tipicità del territorio
- ✓ Miglioramento della qualità dell'offerta commerciale e ricettiva
- ✓ Progressivo aumento della qualità organolettica dell'olio tramite l'operatività del Panel di assaggio

### **Risorse**

Totale risorse	€ 353.000=
----------------	------------

### **Soggetti coinvolti**

Provincia di Pisa, Opera Primaziale pisana, Fondazione Palazzo Blu, Comune di Pisa e altri comuni, Associazioni di categoria, altre Camere di Commercio, ISNART, Regione Toscana, Unioncamere Toscana, associazioni culturali e sportive, Centri Commerciali Naturali (CCN), ASSEFI, Unioncamere, ASCOE

## Programma 1.5 della CCIAA di Pisa

### Promuovere lo sviluppo sostenibile delle imprese

#### Descrizione

La green economy, parola d'ordine dei mercati più dinamici e dei paesi più avanzati, è sinonimo di un'economia capace di usare con efficienza l'energia e le materie prime, di intervenire sugli ecosistemi senza danneggiarli, di guardare ai rifiuti come ad una fase del processo produttivo e non come un elemento da espellere con conseguente appesantimento dei costi.

Dal 2017 le attività di promozione della green economy saranno condotte dalla Fondazione di Partecipazione Innovazione e sviluppo nell'ambito delle sue attività istituzionali.

La Camera curerà l'attività informativa in materia di adempimenti burocratico amministrativi per la gestione dei rifiuti (MUS , SISTRI, RAEE), di sistemi di gestione certificati, risparmio energetico, energie alternative, oltre che la gestione di bandi per la concessione di contributi specifici per supportare le imprese che intendono adottare sistemi di gestione ambientale, di qualità dei processi, dei prodotti e di responsabilità sociale.

Prosegue per il 2017 il Premio Innovazione che sarà destinato alle Micro, Piccole e Medie Imprese del territorio che abbiano realizzato negli ultimi due anni interventi caratterizzati da un forte contenuto innovativo, di prodotto, di processo o di business. Attraverso i premi all'innovazione la Camera di Commercio intende consolidare un meccanismo continuativo di promozione degli interventi innovativi delle imprese pisane e nel contempo sviluppare comportamenti emulativi che partano dal riconoscimento della divulgazione dei migliori esempi di fare impresa che già operano sul territorio pisano.

All'interno di questa linea di attività, la Camera continuerà nell'assistenza alle imprese ed alla PA per lo sviluppo del Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD) attraverso la formazione ed informazione dei sistemi di e-procurement, fatturazione elettronica, firme elettroniche e PEC. Si tratta di un ambito di attività che dovrà essere sempre più sviluppato in quanto costituisce una delle funzioni più innovative affidate dallo schema di Decreto alle Camere di commercio.

#### Progetti

- Promuovere il risparmio energetico e l'efficienza dei cicli produttivi quale leva competitiva
- Promuovere la digitalizzazione della Pubblica Amministrazione

#### Risultati attesi

- ✓ Maggiore diffusione di sistemi di gestione e norme UNI su ambiente, qualità e sicurezza certificati nel distretto conciario, compresa la subfornitura
- ✓ Maggiore diffusione degli strumenti per la digitalizzazione nelle PMI pisane (maggiore presenza su MEPA e migliore informazione su fatturazione elettronica e PEC ).

#### Risorse

Totale risorse	€ 40.000=
<b>Soggetti coinvolti</b>	
<p>Assefi, Fondazioni di partecipazione per l'innovazione e lo sviluppo, Associazioni conciatori, Consorzio conciatori, ASSA, Ordini professionali, Associazioni di categoria, Università degli Studi di Pisa, Scuola Superiore Sant'Anna, Scuola Normale Superiore CNR, PO.TE.CO., Pontech, Polo Tecnologico Navacchio, Provincia di Pisa, Fondazione Symbola, Istituti tecnici e professionali, Istituti d'arte, Unioncamere Toscana, MISE, Centro per l'impiego, Istituti scolastici pisani, grandi aziende.</p>	

<b>Programma 1.6 della CCIAA di PISA</b>
<b>Razionalizzare il sistema delle partecipazioni mantenendo l'impegno per lo sviluppo delle infrastrutture</b>
<b>Descrizione</b>
<p>L'efficienza e la qualità della dotazione infrastrutturale della provincia sono fattori chiave per la competitività di un sistema economico e per differenziale attrattivo degli investimenti.</p> <p>Contribuire allo sviluppo infrastrutturale dell'intera regione in un'ottica di integrazione con le prossimità territoriali, è uno dei doveri fondamentali della Camera, cui la legge di riforma (Legge n. 580/93) assegna un ampio e rilevante ruolo laddove prevede (art. 2, comma 4): "Per il raggiungimento dei propri scopi le Camere di Commercio promuovono, realizzano e gestiscono strutture ed infrastrutture di interesse economico generale a livello locale, regionale, nazionale, direttamente o mediante la partecipazione secondo le norme del codice civile, con altri soggetti pubblici e privati, ad organismi associativi, ad enti, a consorzi e società".</p> <p>In questo modo si realizzano investimenti attraverso i quali una quota importante delle risorse annualmente versate dalle imprese alle Camere di commercio tornano al territorio, senza gravare sulla spesa pubblica. E' per questo che l'azione di promozione dello sviluppo economico del territorio della Camera si realizza anche indirettamente mediante la partecipazione a soggetti terzi, siano società, fondazioni o associazioni, che perseguono specificamente finalità strategiche dell'ente. Non è un caso che la maggiore quota delle partecipazioni dell'ente si concentri in società operanti nel settore delle infrastrutture (portuali, aeroportuali, stradali), partecipazione che la Camera continua a ritenere strategica.</p> <p>La Camera di Commercio di Pisa ha già avviato un'importante opera di razionalizzazione delle proprie partecipazioni nel 2015 in ottemperanza ai vari interventi legislativi in materia, razionalizzazione che proseguirà in attuazione del DL. 175/2016. Questa attività riguarda l'intero sistema camerale che è impegnato in un generale riassetto delle proprie società di sistema.</p>
<b>Progetti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razionalizzazione del sistema delle partecipazioni detenute direttamente o indirettamente</li> </ul>
<b>Risultati attesi</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sviluppo ed efficientamento del sistema delle partecipazioni strategiche</li> </ul>
<b>Risorse</b>
Totale risorse € 450.000 = (Quote associative)
<b>Soggetti coinvolti</b>
Istituzioni locali, regionali e nazionali; società partecipate di livello locale, regionale e nazionale; Unione Regionale delle Camere di Commercio; Unione Nazionale delle Camere di Commercio, Università, Fondazioni, Enti pubblici del territorio.

<b>Programma 2.1 della CCIAA di Pisa</b>	
<b>Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa e di tutela dei consumatori</b>	
<b>Descrizione</b>	
<p>Considerato che la tanto auspicata riduzione dei tempi di giudizio richiede non soltanto la semplificazione e digitalizzazione della procedura giudiziale, ma anche l'uso degli strumenti di giustizia alternativa, anche per il 2017 appare indispensabile continuare nella promozione sia della mediaconciliazione che dell'arbitrato amministrato. Peraltro, in forza della Legge 3/2012 e del DM 24 settembre 2014, n. 202, "Regolamento recante i requisiti di iscrizione nel registro degli organismi di composizione della crisi da sovraindebitamento, ai sensi dell'articolo 15 della legge 27 gennaio 2012, n. 3, come modificata dal decreto-legge 18 ottobre 2012, n. 179, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 dicembre 2012, n. 221, la Camera quale organismo di Mediazione ha richiesto ed ottenuto al Ministero di Grazia e Giustizia l'iscrizione come Organismo di Composizione delle Crisi e, pertanto, nel 2017 sarà implementato questo nuovo servizio per l'utenza (consumatori, professionisti e piccoli imprenditori) che, trovandosi in situazioni di sovraindebitamento e non potendo accedere alle procedure della legge fallimentare, dovrà essere assistita per attivare gli strumenti di esdebitazione previsti dalla legge 3/2002.</p> <p>All'Organismo di Composizione della Camera partecipano gli Ordini Professionali dei Commercialisti e degli Avvocati e collabora la Fondazione Toscana per la prevenzione dell'Usura ONLUS.</p> <p>Nel corso del 2017 oltre all'attività di diffusione dell'attività di questo nuovo organismo la Camera si impegnerà per qualificare il personale esterno ed interno che sarà chiamato a svolgere i ruoli di Gestore della Crisi e di Segreteria e Referente dell'Organismo.</p> <p>Si sottolinea che lo schema di decreto legislativo licenziato dal Consiglio dei Ministri del 25 agosto scorso sul riordinamento delle Camere di Commercio conferma tra i compiti e le funzioni delle Camere le attività di risoluzione alternativa delle controversie.</p> <p>Nel contempo si provvederà a mantenere la certificazione di qualità acquisita nel 2013 attraverso non solo il rispetto degli standard di qualità prefissati, ma anche con l'impegno ad un miglioramento costante degli stessi.</p>	
<b>Progetti</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sviluppare l'utilizzo degli strumenti di giustizia alternativa per la risoluzione di controversie</li> <li>• Sviluppare l'operatività dell'Organismo di composizione delle crisi</li> </ul>	
<b>Risultati attesi</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mantenimento della certificazione di qualità del processo di media conciliazione</li> <li>✓ Revisione tariffe procedure di conciliazione ed arbitrato amministrato</li> <li>✓ Realizzazione percorsi formativi e di aggiornamento dei mediatori civili</li> <li>✓ Promozione dell'attività dell'Organismo di Composizione della crisi</li> </ul>	
<b>Risorse</b>	
Totale risorse	€ 71.000,00=

## **Soggetti Coinvolti**

Unioncamere, Ordini Professionali degli Avvocati e dei Commercialisti, Associazioni di categoria delle imprese, Associazioni dei Consumatori, Comuni; Prefettura, Ministero di Grazia e Giustizia, Fondazione Toscana per la Prevenzione dell'Usura ONLUS

## Programma 2.2 della CCIAA di PISA

### Garantire la trasparenza e la legalità del sistema economico provinciale tramite gli strumenti di vigilanza e controllo del mercato e di tutela della proprietà industriale

#### Descrizione

L'attuale contesto economico e sociale pone con ancora maggior forza l'esigenza di una consolidata cultura della legalità e di trasparenza del mercato a garanzia di un miglioramento della competitività delle imprese che devono poter agire nell'ambito di un sistema economico contraddistinto dalla correttezza delle transazioni. Perché ciò accada è necessaria un'azione comune e sinergica tra Istituzioni, associazioni delle imprese, associazioni dei consumatori ed organizzazioni sociali. Il sistema camerale e la Camera di commercio di Pisa in particolare, hanno posto nell'ultimo triennio la massima attenzione su attività di promozione, oltretutto di tutela, della legalità e trasparenza coinvolgendo non solo il mondo economico, ma anche la comunità pisana nella ferma convinzione che un tessuto sociale fortemente coeso riesca a far rispettare le regole e ad impedire le infiltrazioni dei fenomeni criminosi favorendo lo sviluppo economico e la creazione di benessere sociale.

Sarà quindi data continuazione alle attività intraprese negli anni passati e finalizzate a favorire le condizioni di legalità, stabilità ed affidabilità dei rapporti commerciali tra imprese e tra imprese e consumatori attraverso

- attività di vigilanza in materia di metrologia legale e di sicurezza/conformità prodotti che saranno condotte non solo secondo standard di qualità individuati attraverso il percorso di certificazione dei processi, ma anche attraverso una sempre più stretta collaborazione con le altre Autorità di controllo;
- attività di prevenzione e repressione dei crimini economici, in particolare nella prevenzione della contraffazione di prodotti, dell'abusivismo commerciale e del commercio illegale del credito attraverso la conferma della sinergia creata con enti e associazioni del territorio grazie ai protocolli d'Intesa stipulati con la Prefettura e con gli Enti Locali ed il consolidamento delle azioni dello "Sportello Legalità". L'operatività dello sportello si amplierà già da quest'anno con le attività di informazione e orientamento in materia di sovra indebitamento e lotta all'usura in collaborazione con la Fondazione Toscana per la prevenzione dell'usura ONLUS.
- attività di tutela della proprietà industriale e del "Made in Italy" attraverso l'incentivazione delle imprese alla brevettazione internazionale mediante la concessione di contributi per abbattimento delle spese ed il potenziamento del servizio di orientamento brevetti e marchi in collaborazione con i consulenti in proprietà industriale anche con riferimento all'etichettatura e alla tutela della contraffazione.

Per l'attività di vigilanza e controllo assume rilevanza la convenzione stipulata con Unioncamere con la quale il sistema camerale si impegna ad intervenire nei settori della sicurezza prodotti (prodotti elettrici a bassa tensione e compatibilità elettromagnetica), giocattoli, dispositivi di protezione individuale di I categoria, prodotti connessi all'uso di energia, prodotti non alimentari (etichettatura dei prodotti tessili e dei prodotti calzaturieri), preimballaggi e saggio dei metalli preziosi, metrologia legale (vigilanza sugli strumenti nazionali, NAWI e MID e della vigilanza sui centri tecnici autorizzati ad effettuare le operazioni di primo monitoraggio, di attivazione e di intervento tecnico per i tachigrafi digitali e analogici.

#### Progetti

- Potenziare le attività di vigilanza e controllo del mercato a tutela dei consumatori anche in associazione con altre CCIAA
- Promozione tra le imprese della cultura della tutela della proprietà industriale
- Continuazione delle attività dello "sportello Legalità" e ampliamento delle tematiche trattate con gli strumenti di esdebitazione previsti dalla legge 3/2012 in collaborazione con Fondazione

Toscana per la lotta all'Usura ONLUS

**Risultati attesi**

- ✓ Incremento attività di vigilanza sui prodotti
- ✓ Maggiore ricorso agli strumenti di tutela industriale da parte dei soggetti della provincia di Pisa
- ✓ Mantenimento dell'accreditamento alla rete Europea dell'European Patent Office in qualità di PIP
- ✓ Maggiore sensibilizzazione sui danni provocati dalla contraffazione e sui fenomeni di infiltrazione dell'illegalità nel sistema economico provinciale e regionale;
- ✓ Incremento operatività dello sportello legalità

**Risorse**

Totale risorse € 11.500,00=

**Soggetti coinvolti**

Prefettura, Comuni, Università di Pisa, Associazioni di categoria delle imprese, Associazioni dei Consumatori, Ordini professionali, Unioncamere, Mise, Organismi di controllo addetti alla vigilanza dei prodotti, Consulenti in proprietà industriale, Professionisti specializzati in tutela e valorizzazione della proprietà industriale, Fondazione toscana per la prevenzione dell'usura ONLUS



## Programma 3.1 della CCIAA di PISA

### Valorizzazione economica del patrimonio camerale

#### Descrizione

La valorizzazione del patrimonio immobiliare della Camera di Commercio rappresenta un obiettivo strategico non solo per i vantaggi economici connessi all'eventuale redditività degli spazi, ma anche per il contributo che la riqualificazione del Palazzo può dare, in termini di maggiore attrattività e fruizione collettiva, allo sviluppo e all'immagine della città.

Proseguirà, pertanto, l'attività di valorizzazione e riqualificazione del Palazzo Affari avviata nel 2012 con la direzione artistica dell'Architetto Alberto Bartalini. Particolare attenzione sarà dedicata alla valorizzazione del V piano con la relativa terrazza panoramica.

Sempre al V piano nel 2016 si è definitivamente chiusa la procedura di sfratto dell'inquilino occupante uno degli appartamenti di servizio che nel 2017 una volta ristrutturato sarà destinato a foresteria da gestire mediante una convenzione con una o più università o centri di ricerca.

Ultimati nel 2016 i lavori di realizzazione centro congressuale, convegnistico e fieristico della capienza di n. 435 persone in sale distinte, ma tecnologicamente e funzionalmente collegate denominato MACC, nei primi mesi del 2017 si procederà con l'inaugurazione del centro congressuale, in particolare con la realizzazione nel Salone del piano terra (ex Borsa Merci) di una mostra (edizione zero di un ciclo che si auspica duraturo) che evidenzino la catena del valore tra mestieri, arte, innovazione e comunicazione.

Le sale del I piano dovranno invece essere messe a reddito con una offerta integrata di spazi e servizi che renda l'utilizzo del MACC appetibile per gli eventi cittadini.

Con la fine dei lavori si dovrà anche procedere a ripristinare l'impianto di videosorveglianza del palazzo.

Nel 2016 tutto il piano terreno del palazzo è stato dedicato ad attività commerciali e, quindi, nel 2017 dovrà essere perfezionato il nuovo accatastamento e dovranno essere completate le procedure per l'ottenimento del certificato di prevenzione incendi nelle aree soggette a tale obbligo. In merito al piano terreno nel 2017 è in scadenza la concessione dei locali della Ludoteca alla cooperativa il Simbolo e si dovrà, dunque, assumere decisioni in merito alla nuova assegnazione.

A fine anno scade, inoltre, il termine per la presentazione da parte degli Istituti di Credito della manifestazione di interesse per l'installazione di un Bancomat in uno degli spazi del loggiato (l'unico rimasto ancora libero).

In esito all'analisi di riqualificazione energetica condotta nel 2012/2013 in collaborazione con l'Università di Pisa - Dipartimenti di Ingegneria e dell'Energia dei sistemi – si attuerà la sostituzione degli attuali infissi vetriati con nuovi infissi con migliori caratteristiche termiche.

Per quanto riguarda le proprietà della Camera di Commercio in località Saline di Volterra (terreni e capannoni) attualmente libere si dovrà procedere ad esperire una procedura ad evidenza pubblica per la loro dismissione, previa perizia di stima del loro valore.

#### Progetti

- Riqualificazione e valorizzazione delle sedi della Camera (in particolare piano IV e V)
- Realizzazione degli interventi per il miglioramento energetico del Palazzo
- Ripristino sistema di videosorveglianza
- Presentazione e promozione spazi MACC

**Risultati attesi**

- ✓ Significativo contributo all'offerta congressuale ed alla realizzazione di eventi espositivi/iniziative promozionali in sede camerale
- ✓ Messa a reddito locali MACC
- ✓ Messa a reddito di locali del Palazzo (IV e V piano) attraverso locazione a terzi o altri usi di carattere commerciale (uso Bancomat)
- ✓ Dismissione proprietà camerali Volterra

**Risorse**

Totale risorse      € 360.000 (Investimenti)

**Soggetti coinvolti**

Istituzioni (Comune di Pisa, Comune di Volterra, Regione toscana), Associazioni di categoria, TecnoserviceCamereres.c.p.a., Istituti di credito

## Programma 3.5 della CCIAA di PISA

### Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane

#### Descrizione

L'evoluzione normativa relativa alla Pubblica Amministrazione e il prossimo piano di riorganizzazione in attuazione della riforma delle Camere di Commercio che si concluderà con l'accorpamento per superare la soglia di 75.000 imprese, impongono una nuova valutazione delle competenze e conoscenze professionali del personale, nonché una riorganizzazione dei servizi, per soddisfare al meglio e con il minor numero di risorse, le esigenze del nuovo ente senza compromettere, anzi se possibile – fin da subito – migliorando la qualità dei servizi erogati.

Gli accorpamenti produrranno effetti molto forti sull'organizzazione interna, specie a livello di riqualificazione del personale e di assegnazione a nuovi servizi.

Le sinergie di una fusione, che salvaguarderà comunque i posti e i luoghi di lavoro, si poggeranno proprio sulle capacità di ridisegnare l'organizzazione complessiva del nuovo ente e sulle capacità delle persone di cavalcare e non subire il cambiamento.

Se la fusione avverrà presumibilmente nel 2018, già dal prossimo anno, l'Ente dovrà cominciare a confrontarsi con questa nuova prospettiva sotto diversi punti di vista.

Di certo il processo dovrà essere accompagnato da un importante piano di formazione ed aggiornamento professionale elaborato nell'ottica di valorizzare il patrimonio intellettuale e consolidare una cultura positiva del cambiamento.

Dall'altra parte la continua evoluzione degli strumenti informatici e telematici nell'erogazione dei servizi non può non prevedere una formazione tecnica continua del personale dedicato.

Gli interventi formativi saranno diretti a tutto il personale e saranno soprattutto volti ad ottenere:

- Professionalità maggiormente allineate alle esigenze delle imprese
- Gestione positiva del cambiamento
- Miglioramento indicatori da sistemi di monitoraggio del clima
- Maggiore consapevolezza dei punti di forza e di debolezza del personale interno volta ad individuare le necessità organizzative e le potenzialità di incremento delle capacità produttive del personale
- Corretta assegnazione degli obiettivi quantitativi e qualitativi, professionali e comportamentali

Nel concetto di benessere organizzativo viene compresa anche la comunicazione interna come strumento di maggiore coinvolgimento del personale e di diffusione delle informazioni. La Camera di Commercio di Pisa è dotata da alcuni anni di una Intranet aziendale per condividere con tutto il personale, incluse le aziende speciali, i documenti e le informazioni prodotte dall'ente.

La Intranet camerale è composta da due sistemi bivalenti, uno dei quali basato sugli standard tecnologici utilizzati in Internet, l'altro di tipo "client server".

#### Progetti

- Realizzazione di un Piano di formazione e aggiornamento orientato al miglioramento dei servizi all'utenza e alle nuove competenze
- Piano di formazione sulle competenze informatiche
- Promozione benessere organizzativo

#### Risultati attesi

- ✓ Professionalità maggiormente allineate alle esigenze delle imprese;
- ✓ Maggior senso di appartenenza del personale all'organizzazione camerale
- ✓ Mantenimento di un buon grado di soddisfazione del personale rilevato tramite indagini di clima, nonostante le tensioni dovute alle prospettive di cambiamento
- ✓ Corretta assegnazione degli obiettivi quantitativi e qualitativi, professionali, comportamentali;
- ✓ Maggior livello di condivisione delle informazioni e migliore comunicazione interna

### **Risorse**

Totale risorse € 41.000,00= (Oneri di funzionamento)

### **Soggetti coinvolti**

Unioncamere Toscana, docenti esterni e interni

<b>Programma 3.7 della CCIAA di PISA</b>	
<b>Continuare a creare valore aggiunto</b>	
<b>Descrizione</b>	
<p>I tagli già attuati del diritto annuale rispettivamente del 35% nel 2015 e del 40% nel 2016, connessi con la perdurante situazione congiunturale delle imprese della provincia, hanno determinato una sostanziale riduzione del gettito del diritto annuale (fonte di finanziamento principale tra le entrate dell'ente) che ha reso necessario per la Camera di Pisa trovare le risorse finanziarie utili a mantenere la sua mission di «essere il partner di riferimento del sistema imprenditoriale locale».</p> <p>Tale standard qualitativo sarà mantenuto attraverso varie linee di intervento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ mediante azioni volte a recuperare il diritto annuale non versato alle scadenze, tramite invii di sollecito alle imprese inadempienti ed altre eventuali iniziative da realizzarsi nel corso dell'anno,</li> <li>✓ azioni volte a trovare risorse finanziarie di diversa natura a supporto dell'attività promozionale dell'Ente (risorse regionali, comunitarie e nazionali).</li> <li>✓ Ottimizzazione delle anagrafiche camerali attraverso la continua pulizia dalle imprese non più operative e dai dati non aggiornati, con particolare riferimento alla cancellazione degli indirizzi di posta elettronica certificata non attivi per i quali sono stati attivati percorsi specifici per l'applicazione dei principi desumibili dalle Direttive del Ministero dello Sviluppo Economico e per il raggiungimento degli obiettivi preposti nelle medesime Direttive mediante modalità rapide ed efficaci. (tale attività rientra nel progetto più articolato riguardante il Mantenimento della qualità e dell'efficienza del Registro Imprese descritto nel Programma 3.9)</li> <li>✓ Revisione dei contratti di fornitura</li> <li>✓ Valorizzazione del patrimonio immobiliare (programma 3.1)</li> <li>✓ Piano di razionalizzazione in vista dell'accorpamento</li> </ul> <p>Queste azioni di intervento sia sui proventi che sull'ottimizzazione dei costi consentiranno di incrementare il valore aggiunto della Camera che potrà essere riversato sul sistema economico sia sotto forma di interventi diretti che mediante erogazione di servizi anagrafico certificativi, promozionali e di regolazione del mercato.</p>	
<b>Progetti</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Miglioramento della riscossione del diritto annuale</li> <li>✓ Revisione della tariffazione di tutti i servizi a domanda individuale (trasversale)</li> <li>✓ Creazione di nuovi servizi in regime di mercato</li> <li>✓ Reperimento di nuove risorse (trasversale)</li> <li>✓ Implementazione piano di razionalizzazione con Unioncamere Nazionale</li> </ul>	
<b>Risultati attesi</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Migliore posizione creditizia da diritto annuale relativa all'anno precedente</li> <li>✓ Significativi proventi della gestione finanziaria</li> <li>✓ Maggiore disponibilità di risorse economiche da destinare ad attività a maggior valore aggiunto</li> </ul>	
<b>Risorse</b>	
Totale risorse	0

<b>Soggetti coinvolti</b>
Ordini professionali, associazioni di categoria, utenti qualificati, Infocamere, uffici della CCIAA di Pisa, Unione delle Camere Toscane, Unioncamere Nazionale.

## Programma 3.8 della CCIAA di PISA

### Migliorare la trasparenza della Camera, la comunicazione e la diffusione dell'informazione economico-statistica

#### Descrizione

##### TRASPARENZA:

In ottemperanza alle disposizioni normative sulla trasparenza della Pubblica Amministrazione, in particolare i decreti legislativi 150/2009 e 33/2013 s.m.i. e agli indirizzi espressi dall'ANAC, la Camera ha istituito nel proprio sito web istituzionale la sezione "Amministrazione Trasparente", che contiene tutte le informazioni concernenti l'organizzazione, gli andamenti gestionali, l'utilizzo delle risorse per il perseguimento dei risultati, e tutte le ulteriori notizie previste dalle disposizioni successive.

Come avvenuto negli scorsi anni, anche nel 2017 sarà prestata particolare attenzione all'aggiornamento tempestivo delle informazioni anche alla luce di quanto previsto dal D.Lgs. 97/2016, correttivo della legge 190/2012 e del decreto legislativo 33/2013.

##### COMUNICAZIONE:

L'evoluzione che caratterizza l'attuale scenario dell'informazione e dell'interazione via Web ha condotto la Camera ad utilizzare la rete in una logica di multicanalità, per passare dal modello di comunicazione "verso il cittadino" a quello di comunicazione "con il cittadino".

I siti istituzionali non costituiscono più il principale punto di accesso alle informazioni e sono progressivamente sostituiti dai social network, spazi pensati per una comunicazione a due vie, che permettono il dialogo.

L'utilizzo delle reti sociali, affiancate al sito istituzionale, consente alla Camera, non solo di informare e comunicare in maniera più immediata ed efficace, ma anche di costruire una relazione di fiducia, di ascoltare e monitorare il livello di soddisfazione dei cittadini e delle imprese.

Da qui l'impegno a mantenere costante il presidio della rete, dal sito istituzionale ai siti tematici, dai social network ai quotidiani online, con particolare attenzione ai contenuti trasmessi, all'uso di un linguaggio idoneo e all'integrazione della comunicazione testuale con immagini, suoni e filmati.

Sempre con l'obiettivo di migliorare la fidelizzazione del cliente e di instaurare una relazione con i destinatari del nostro messaggio, dal novembre 2016 sarà utilizzata la nuova versione di Ciao Impresa, sistema CRM che la Camera adotta da diversi anni e che nel 2017 sarà incrementato con una maggiore e qualificata profilazione dei clienti.

Riguardo alla presenza sul territorio, numerose sono le iniziative che vedono coinvolta la Camera di Commercio, in autonomia ed in collaborazione con le altre istituzioni locali, riscuotendo particolare apprezzamento e presenza di pubblico.

A conclusione del progetto MACC, la cui inaugurazione è prevista i primi di dicembre 2016, sarà effettuata una campagna pubblicitaria sui principali siti web dedicati all'offerta congressuale. Le nuove sale, modernamente attrezzate, ospiteranno, sia convegni e riunioni, sia mostre di arte e di produzioni tipiche, contribuendo ad avvicinare l'ente al territorio.

Inoltre, in considerazione della proliferazione normativa in tema di semplificazione delle procedure burocratico-amministrative, nell'ottica di offrire assistenza qualificata, si proseguirà con l'invio della newsletter "Il Registro Imprese Informa", ad intermediari, professionisti ed associazioni di categoria. In ugual modo, sarà dato sostegno alle imprese e ai cittadini attraverso lo sportello telematico (quesiti posti utilizzando la posta elettronica), lo sportello fisico e l'aggiornamento continuo del sito web istituzionale.

Oltre a ciò, nell'ottica di valorizzare e promuovere la conoscenza dell'ingente patrimonio documentale della Camera, si proseguirà con il riordinamento e la predisposizione dei mezzi di corredo e degli strumenti per

agevolare la ricerca e la fruizione degli Archivi deposito e storico da parte delle imprese, dei professionisti e dei cittadini interessati.

#### INFORMAZIONE ECONOMICO-STATISTICA

Tra i compiti e le funzioni istituzionali delle Camere di Commercio, il decreto legislativo 25 agosto 2016, di riforma del sistema camerale, contempla, quale attività a sostegno delle imprese e dei territori, anche l'informazione economica. La Camera di Pisa ha sempre posto particolare attenzione al monitoraggio del sistema economico ed imprenditoriale della provincia, realizzando e diffondendo indagini periodiche, con il supporto di Unioncamere Toscana, finalizzate a rilevare l'andamento congiunturale dei vari settori. Tra queste, le indagini congiunturali sul manifatturiero, l'analisi sull'interscambio con l'estero, sull'andamento del credito, l'osservatorio annuale sul credito, l'osservatorio sui bilanci, l'indagine sulle previsioni occupazionali Excelsior.

Nonostante le ridotte dotazioni finanziarie disponibili, la Camera mantiene l'impegno a proseguire la propria attività di studi e statistica, ricorrendo, ove necessario, alla gestione di funzioni associate con altre Camere e garantendo tutte quelle attività che non comportino costi vivi di rilevazione ed elaborazione. Tutto ciò, da un lato per affermare il ruolo istituzionale dell'ente quale osservatore privilegiato dell'economia, dall'altro, per fornire agli Organi camerali strumenti idonei a valutare oggettivamente quali azioni intraprendere a sostegno del sistema delle imprese.

#### Progetti

- Miglioramento della comunicazione esterna e della trasparenza
- Ottimizzare l'attività di produzione e di diffusione di informativa economica e statistica

#### Risultati attesi

- ✓ Aumento del gradimento sull'accessibilità e sui contenuti del sito
- ✓ Incremento della comunicazione tramite lo strumento del CRM
- ✓ Maggior livello di accountability e trasparenza dell'azione camerale
- ✓ Ottimizzazione delle risorse destinate all'attività di comunicazione in termini di efficacia dell'azione
- ✓ Affermazione del ruolo della Camera di commercio come detentore dei dati economico-statistici della provincia.
- ✓ Diffusione delle analisi statistico-territoriali e dei dati custoditi nelle anagrafiche camerali quale strumento di trasparenza dei mercati
- ✓ Utilizzo dei dati economico-statistici per una programmazione mirata degli interventi a supporto delle imprese locali, in risposta alle loro effettive esigenze.

#### Risorse

Totale risorse € 50.000,00

#### Soggetti coinvolti

Uniocamere Toscana, Unioncamere Nazionale, Camere di Commercio, Associazioni categoria, Enti locali, Istituti di ricerca, Mass Media, Si.Camera



## Programma 3.9 della CCIAA di PISA

### Garantire il rispetto della Carta dei servizi per migliorare la qualità e la soddisfazione dell'utenza

#### Descrizione

Dalla fine del 2013 la Camera di commercio di Pisa si è dotata di una **Carta dei Servizi** come strumento a disposizione dell'utenza per presentare i servizi offerti, garantendone al contempo l'efficacia e la qualità.

Tale documento, che ha preso avvio dal lavoro inizialmente impostato nell'Area anagrafico certificativa in termini di certificazione di qualità, comprende anche altri servizi al pubblico che vanno dal rispetto dei tempi previsti nei bandi di concessione dei contributi, ai tempi di pagamento delle fatture o la gestione delle istanze che riguardano il diritto annuale.

Di anno in anno la Camera si prefigge l'obiettivo di raggiungere una sempre maggiore compliance a quanto indicato nella Carta dei Servizi: in questo modo viene mantenuta un'elevata attenzione alla qualità dei servizi erogati, che impone un continuo impegno organizzativo, tenuto conto delle misure di contenimento della spesa quali, ad es. l'eliminazione di ogni ricorso al lavoro flessibile ed il blocco delle assunzioni che impediscono il turn over del personale in servizio che negli ultimi anni è in costante diminuzione.

Pure per il 2017, tale impegno della Camera per il miglioramento della qualità dei servizi e per la soddisfazione dell'utenza sarà confermato anche tramite gli altri strumenti ormai consueti del benchmarking, della certificazione di qualità ottenuta per i principali servizi all'utenza erogati sia nella sede principale che di Santa Croce e delle rilevazioni puntuali sul gradimento dei servizi anagrafici e delle iniziative realizzate.

Con riferimento nel dettaglio ai servizi anagrafico certificativi si rileva che il percorso intrapreso dal sistema camerale da più di un decennio è stato costantemente ispirato alla ricerca di una sempre maggior efficienza e semplificazione nella gestione del rapporto con le attività imprenditoriali attraverso l'uso della telematica. Gli enti camerali si sono fatti promotori di una P.A. innovativa orientata a facilitare anche le interazioni con le altre Pubbliche Amministrazioni. Inoltre numerosi interventi del Governo hanno introdotto significative modifiche nella disciplina della SRL semplificata ed hanno previsto nuove figure giuridiche come per esempio la Start-up innovativa e nuove modalità di costituzione delle società stesse come nel caso delle SRL Start-up costituite senza intervento notarile, mentre con l'attuazione dell'Agenda digitale è stata affidata alle Camere di Commercio la tenuta dell'archivio degli indirizzi di posta elettronica certificata.

Per il 2017 l'impegno dell'area anagrafico-certificativa sarà contraddistinto:

- ✓ dall'intensificazione dell'utilizzo della piattaforma per la trasmissione da parte della Cancelleria del Tribunale al Registro delle Imprese dei dati relativi alle procedure concorsuali di cui alla legge fallimentare (e recenti modifiche apportate) che obbligatoriamente devono essere pubblicate al R.I.
- ✓ dall'impiego, laddove possibile, della posta elettronica certificata nella notificazione delle sanzioni

Dovrà inoltre essere attivata l'interoperabilità del software elaborato dalla Regione Toscana e messo a disposizione degli SUAP con gli applicativi informatici in uso per la Comunicazione Unica, così come previsto dalla vigente normativa, consentendo di semplificare ulteriormente gli adempimenti amministrativi a carico delle imprese, ai sensi del D.P.R. 160/2010 art.5 c.2

Per i servizi certificativi erogati dallo Sportello Polifunzionale che dal 2013 sono certificati secondo la ISO 9001, l'attenzione ai bisogni dell'utenza porterà a verificare l'adeguatezza degli orari di sportello, sia nella sede centrale che in quella distaccata a Santa Croce sull'Arno, in relazione ad un potenziamento dei servizi on-line (rilascio certificati d'origine e documenti per il commercio estero) abbinati a servizi di recapito a domicilio delle imprese ed alla promozione del dispositivo di firma digitale, funzionale anche all' utilizzo del punto di accesso ai servizi telematici del Ministero della Giustizia.

Sempre nell'ottica di un miglioramento della produttività e della qualità nei rapporti con l'utenza sarà valutata l'adeguatezza degli orari di accesso del pubblico agli uffici del Registro delle Imprese per ottenere informazioni o per avvalersi di assistenza nella gestione delle pratiche.

E' ormai consolidata quest'opera di vera e propria consulenza in materia di applicazione di istituti giuridici in continua evoluzione e fortemente integrati con il processo di informatizzazione delle procedure. Tale attività richiederà anche nel 2017 un'adeguata competenza del personale chiamato a presidiare, non solo lo

sportello fisico e telefonico, ma anche quello telematico dove giungono quesiti posti utilizzando la posta elettronica, mentre le apposite sezioni del sito web e la gestione delle notizie che sono oggetto delle Newsletters continueranno ad essere curate dal funzionario titolare di posizione organizzativa in collaborazione con il funzionario responsabile della comunicazione.

### **Progetti**

- ✓ Monitoraggio performance e customer satisfaction
- ✓ Assicurare un elevato livello dei servizi camerali che hanno ottenuto la certificazione di qualità
- ✓ Miglioramento accessibilità telematica mediante ottimizzazione dei servizi camerali erogati telematicamente
- ✓ Informatizzazione dei servizi dell'Area anagrafico certificativa
- ✓ Mantenimento della qualità e dell'efficienza del Registro Imprese

### **Risultati attesi**

- ✓ Miglioramento qualità PEC iscritte al Registro delle Imprese
- ✓ Utilizzo della posta elettronica certificata nella notificazione delle sanzioni
- ✓ Integrazione in ambiente Com.Unica delle procedure telematiche presidiate dal SUAP
- ✓ Maggior consumo di documenti certificativi in modalità telematica e calibrati sulle esigenze dell'utenza
- ✓ Ottimizzazione dell'orario di apertura per l'accesso del pubblico agli uffici del R.I e dello Sportello Polifunzionale
- ✓ Mantenimento dei livelli di efficienza, efficacia e qualità dei servizi erogati all'utenza (benchmarking e customer satisfaction)
- ✓ Mantenimento del grado di soddisfazione dell'utenza raggiunto nel 2016.

### **Risorse**

Totale risorse      4.000,00= (Oneri di funzionamento)

### **Soggetti coinvolti**

Infocamere, Associazioni professionali e di categoria, Istituzioni Locali, Tribunale di Pisa, Ordini professionali, Unioncamere Toscana, Regione Toscana